

UNIVERSITÉ DE PARIS

FACULTÉ DE DROIT

LA CONCEPTION DU CHEF D'ENTREPRISE

d'après la méthode administrative

Thèse soutenue

par M. Georges RIVES

(Doctorat Sciences politiques et économiques)

LE MERCREDI 21 MAI 1924

PRÉSIDENT : M. GERMAIN-MARTIN, PROFESSEUR

SUFFRAGANTS : { M. RIST }
 { M. MESTRE } PROFESSEURS

IMPRIMERIE M. KREBS

25, rue Collange, 25

LEVALLOIS-PERRET

— 1924 —



Digitized by the Internet Archive
in 2026

UNIVERSITÉ DE PARIS

FACULTÉ DE DROIT

LA CONCEPTION
DU CHEF D'ENTREPRISE
D'APRÈS LA MÉTHODE ADMINISTRATIVE

THÈSE DE DOCTORAT
SCIENCES POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES

SOUTENUE PAR
MONSIEUR GEORGES RIVES
LE MERCREDI 21 MAI 1924, DEVANT
MONSIEUR GERMAIN-MARTIN, PRÉSIDENT,
M.M. RIST ET MESTRE, ASSESSEURS.

IMPRIMERIE M. KREBS
25 - Rue Collange 25
LEVALLOIS-PERRET
— 1924 —

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés
pour tous pays.

UNIVERSITÉ DE PARIS

FACULTÉ DE DROIT

UNIVERSITÉ DE PARIS
FACULTÉ DE DROIT
THÈSES DE DOCTORAT

La Faculté n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces
opinions doivent être considérées comme propres à leurs
auteurs,



INTRODUCTION

En régime de libre-concurrence et de liberté des contrats (lequel légèrement atténué constitue présentement le régime normal de presque tous les pays), l'agencement et le fonctionnement des activités productrices est assuré par des individus auxquels les économistes donnent le nom d'entrepreneurs : « combinant les divers éléments de la production pour en tirer le meilleur parti possible, ils constituent le pivot de tout le mécanisme économique; c'est sur eux que tout repose. C'est vers eux que convergent tous les facteurs de la production, c'est d'eux aussi que divergent tous les revenus; ils sont tout à la fois les grands metteurs en œuvre et les grands répartiteurs (1). » Ce rôle capital ne va pas sans quelque péril et les chances bonnes ou mauvaises sont supportées par ces agents organisateurs et directeurs.

Voici ainsi posés les deux caractères de cet important personnage : l'entrepreneur est un homme qui risque, qui supporte l'aléa de l'entreprise (qu'il vaudrait mieux souvent appeler une aventure), tout en assumant la lourde charge de sa création et de sa direction.

Il est curieux de constater que ces deux caractères (courir les risques et organiser la production) n'ont point été perçus tout de suite. Les premiers économistes (Adam Smith, Stuart-Mill, Ricardo),

(1) CHARLES GIDE. — Cours d'Économie Politique. 7^{me} Edition T. 1 P. 201.

ont envisagé l'entrepreneur surtout comme un capitaliste, n'apercevant pas son rôle d'organisateur et de créateur. Cette méconnaissance s'explique et s'excuse par le spectacle qu'offrait le monde économique d'alors : les phénomènes de production étaient peu compliqués, les entreprises, de dimensions moyennes, les questions financières, simples. Ils croyaient aussi que l'organisation de la production était toute spontanée, s'établissait sans l'intervention de volontés individuelles, sans tâtonnements; enfin l'entrepreneur poursuivant exclusivement le profit (c'est une manifestation de la philosophie utilitaire du XVIII^e siècle), les problèmes économiques les plus attachants étaient ceux de répartition. Si l'on ajoute que les profits, étant pour eux en entier réglés sur la valeur du capital engagé, l'entrepreneur venait au partage à titre de capitaliste; on aura l'explication de la confusion entre entrepreneur et capitaliste, qu'a inaugurée Adam Smith, que Stuart Mill et Ricardo ont conservée et dont les socialistes se sont emparés pour étayer certaines de leurs critiques contre le régime existant. Ce sont Jean-Baptiste Say, Dunoyer, Bastiat, les Saint-Simoniens qui ont peu à peu mis en lumière le rôle d'organisateur et de créateur de l'entrepreneur, achevant ainsi la conception à laquelle se rallient aujourd'hui tous les économistes qui ne considèrent pas ce personnage comme un parasite; les socialistes persistant à ne voir en lui qu'un simple capitaliste dont la disparition ne serait pas cruellement éprouvée dans la vie économique.

L'entrepreneur ainsi conçu tend d'ailleurs à disparaître de notre système industriel : c'est une conséquence assez intéressante du développement des entreprises sociétaires; chez celles-ci les risques et la direction sont à peu près séparés : d'un côté une multitude d'actionnaires supportant l'aléa, de l'autre quelques administrateurs dirigeant la so-

ciété, et bien souvent un simple salarié, qui sous le nom de directeur général se trouve à la tête des affaires. Il est évidemment difficile de qualifier ce dernier d'entrepreneur (ce sont les actionnaires), bien que ses appointements élevés soient l'enjeu risqué par lui dans la maison. Cette remarque était nécessaire pour expliquer le titre choisi et supprimer dès le début toute équivoque : le mot « entrepreneur » a été volontairement laissé de côté comme rarement applicable aux hommes dont le rôle est ici étudié : celui de chef d'entreprise convenait mieux : celui de « chef » tout court serait souvent meilleur encore.

Ce chef, dont chaque page de ce livre aura pour but de délimiter l'activité avec toute la précision possible, ne sera pas toujours en effet un entrepreneur. C'est dans la grande entreprise que nous nous sommes placés : or, celui dont nous nous occuperons sera le plus souvent un administrateur délégué (qui ne possèdera d'action que pour les besoins de la cause), ou un directeur qui n'est au fond qu'un salarié. Peu importe d'ailleurs au point de vue qui nous intéresse que ce chef soit en même temps capitaliste.

Notre dessein c'est de préciser, de tâcher de donner une idée nette de ce qu'on entend par « organiser » et « diriger » l'entreprise. A celui qui assume cette mission nous décernerons le nom de chef : Analyser les phases de son activité, dégager son rôle poser un modèle : voilà le but auquel on voudrait aboutir.

Auparavant il n'est pas inutile de situer dans quel ordre d'études, dans quelle science, pour employer un mot plus ambitieux, rentre cet essai. Faute d'une dénomination qui nous satisfasse complètement, nous nous contenterons de celle d'Organisation et d'Administration des entreprises. Essayons d'inventorier son domaine : c'est travail malaisé parce

que nous nous trouvons en présence d'une science en pleine période de jeunesse. Sans doute dès l'époque de Descartes, Vauban, « entrepreneur de forteresses », faisait chronométrer ses manœuvres, et Colbert, constructeur de navires, en standardisait les éléments; un peu plus tard, Jacquard dotait ses métiers de parfaites feuilles d'instruction en carton perforé, et le physicien Coulomb faisait, lui aussi, du chronométrage. Mais ce n'étaient là que tentatives isolées, dues à l'ingéniosité d'esprits méthodiques, curieux de perfectionnement, mais dépourvus de préoccupations d'ensemble; il faut arriver au xix^e siècle pour trouver chez Taylor l'idée réfléchie d'une science possible dans l'organisation des affaires humaines. Une fois de plus, les circonstances furent le facteur déclanchant: c'est, en effet, sous leur pression que Taylor fit ses premières expériences; c'est dans l'atelier de construction mécanique que va germer l'idée d'appliquer systématiquement le principe de causalité et les règles cartésiennes à la conduite des affaires humaines. La singularité d'une telle origine s'explique aisément par l'état du milieu économique américain d'alors. L'expansion vertigineuse des Etats-Unis au cours du xix^e siècle avait rapidement épuisé les disponibilités de main-d'œuvre qu'une immigration intense ne parvenait pas à accroître dans la mesure des besoins. Pour remplacer les bras manquants ou trop coûteux parce que trop rares, il fallait des machines et pour construire ces machines, dont la demande était déjà formidable pour l'époque, il fallait pousser au maximum le rendement des ouvriers mécaniciens. C'était, pour ainsi dire, une nécessité nationale. Une recherche scrupuleuse de tous les facteurs en jeu dans ce travail mit l'ingénieur sur la voie de progrès d'ordre industriel et aussi humanitaire. Aussi, bien qu'il soit fils de son époque et qu'elle lui ait très probablement donné des devanciers comme des émules ignorés,

devons-nous considérer le grand Américain comme l'un des fondateurs de la nouvelle science.

« Poursuivies avec une méthode inflexible, une patience et une perspicacité digne des plus grands expérimentateurs, les recherches de Taylor mirent en évidence la fécondité prodigieuse de l'analyse du travail, dont il laissa de mémorables applications en s'appuyant, grâce au chronométrage devenu méthode d'investigation, sur la connaissance de la durée (1) », richesse précieuse que, trop souvent, l'homme gaspille !

Ces travaux montrèrent ensuite toute l'importance en vue de l'économie des forces de la préparation du travail : planning, routing, scheduling, synthèse des éléments analysés, éprouvés et retenus comme indispensables, synthèse créatrice d'ordre de clarté, d'efficacité et de bien-être pour l'atelier.

Puis, poursuivant l'analyse dans le champ psychologique, et reprenant pour son propre compte les grands principes de division du travail et de séparation des pouvoirs, Taylor dotait la maîtrise de l'atelier d'une organisation du type fonctionnel dont la nécessité semble aujourd'hui l'évidence même.

Une œuvre aussi riche et d'une portée aussi haute que celle de Taylor eut un écho profond : elle suscita aussitôt des prolongements multiples et variés dont l'ensemble constitue à l'heure actuelle la science de « l'Organisation et de l'Administration des entreprises ».

Citons les travaux de standardisation poursuivies de tous côtés dans le sens de l'économie des forces et qui ont abouti successivement à l'outil standard ; dans le bâtiment à l'élément standard ; à la méthode standard enfin d'usinage, de montage, de magasinage, voire de classification, pour rappeler un tra-

(1) Conférence de l'Organisation française. P. 17 - Ravisse, édité.

vail récent de M. Maurice sur tout ce qui dans le bureau moderne n'est pas machinisme.

Bien que l'introduction du machinisme industriel soit antérieure au xix^e siècle, on peut rattacher au mouvement qui part de Taylor l'avènement d'un machinisme nouveau, qui répondait aux besoins d'économie d'une main-d'œuvre rare et chère, et aussi d'une plus grande efficience, car la machine plus spécialisée que l'homme dans le sens de la division du travail fait mieux que l'homme et plus vite les travaux mécaniques. Ce machinisme pénétra jusque dans les bureaux, non seulement pour y aborder des travaux autrefois manuels comme l'exécution de la correspondance, mais encore pour s'attaquer avec succès aux opérations mentales de calcul qu'il réalise aujourd'hui plus vite et plus sûrement que l'homme.

L'étude du facteur humain a amené sa meilleure adaptation et son amélioration en tant qu'agent de production. Ces études commencées par Taylor lui-même ou son entourage immédiat ont reçu depuis quelques années de très remarquables développements : la fatigue et l'entraînement sont étudiés scientifiquement par Mosso, Imbert, Mme Joteyko, le professeur Amar. La sélection professionnelle, née pendant la guerre du besoin d'utiliser les compétences, suscite les travaux de Munsterberg, Piorkowsky, Lahy. La psychophysiologie et la psychologie tout court s'enrichissent de faits nouveaux, permettant de déceler scientifiquement les aptitudes des candidats aux emplois du commerce et de l'industrie.

On ne peut omettre ici les noms de M. H. Le Chatelier, qui s'est fait en France le vulgarisateur trop modeste des méthodes tayloriennes, dans des travaux où perce cependant l'originalité puissante de son esprit pour donner un tour scientifique aux intuitions géniales mais souvent vagues de l'Américain. Puis MM. de Fréminville, Charpy, Nusbau-

mer, dont les travaux d'organisation, notamment dans la mécanique et la métallurgie, sont désormais classiques.

Restent enfin les travaux de M. H. Fayol, qui se résument dans la doctrine administrative, dont le principe fondamental repose sur la distinction des cinq fonctions complémentaires de toute administration, ce terme étant pris dans un sens très voisin de celui que donne Taylor au « management ». Rien dans la direction des affaires ne s'improvise, nous dit M. Fayol, tout au contraire doit autant que possible être prévu et préparé et parfois des années d'avance. Tout requiert une organisation, qui, si on n'y pourvoit, se fera bien toute seule, mais de travers. Le commandement suit les deux premières étapes et doit être un pour être efficient. Rien ne servirait de lancer des ordres sans la coordination de leurs exécutions, dans le temps comme dans l'espace. Enfin tout doit être contrôlé, même la pensée du chef suprême. Tel est dans ses grandes lignes l'enseignement de la doctrine administrative (qui sera exposée plus en détail dans la suite), elle se rapproche du « scientific management » par l'importance exceptionnelle qu'elle attribue aux programmes d'action, qui sont en quelque sorte comme la préparation du travail administratif, et se révèlent comme de véritables générateurs d'action efficiente, parce que longuement concertée, disputant au hasard pied à pied et victorieusement la direction des entreprises qu'il a trop souvent détenue. Mais ce n'est pas le moment de faire un parallèle entre le « scientific management » et la doctrine administrative; il suffit simplement de souligner ici une opposition qui a amené la synthèse de M. Wilbois. M. Fayol s'occupe de la haute administration des entreprises : il étudie les prévisions à long terme, les actes administratifs de grande envergure et de longue portée, il analyse les phases à large période de l'évolution de l'idée d'exploitation; les

agents qui l'intéressent ce sont les chefs. Taylor à l'inverse se penche sur l'atelier où domine un déterminisme impérieux; il observe des gestes, c'est la matière plus que l'esprit qui captive son attention, l'ouvrier plus que le patron. Cette divergence de point de vue a conduit M. Wilbois à une synthèse, qu'il exprime, si paradoxal que cela puisse paraître, dans la subtile, mais très réelle distinction de la « vie » et des « cycles », posant ainsi la double division de la nouvelle science.

Dans les cycles c'est Taylor qui domine, avec ses méthodes et ses instruments : standardisation, chronométrage, planning, organisation fonctionnelle des ateliers.

Dans la vie, c'est la méthode administrative qui dirige l'évolution de cet organisme complexe qu'est une entreprise.

L'une des conséquences de cette distinction est de rétablir la véritable et double personnalité du chef, présidant à la vie de l'entreprise, considérée comme un capital vivant, et gérant les mouvements cycliques de ce capital, mouvements constituant le travail. Nous voici ainsi ramenés à la fin de ce rapide exposé au seuil de notre étude. Reste à décrire dans son détail cette conception neuve du chef d'entreprise.

PREMIÈRE PARTIE

Monsieur Fayol
et la Doctrine administrative.

Monsieur Joseph Wilbois :
Les Cycles et la Vie de l'entreprise.

CHAPITRE I

La Méthode administrative d'après son inventeur.

Dans la préface des études, publiées sous le titre : « L'Eveil de l'Esprit public », M. Fayol nous indique de façon sommaire, la manière dont il a peu à peu composé la méthode administrative.

Son attention fut dès le début de sa carrière portée sur les faits administratifs et pendant plus d'un demi-siècle ces études, constamment éclairées, guidées, contrôlées par l'expérience, l'ont puissamment aidé à se tracer dans ses fonctions successives d'ingénieur et de directeur, une ligne de conduite égale-

ment favorable aux affaires qui lui étaient confiées et à lui même. Peu à peu, étendant son champ d'investigation, il reconnaissait que certains principes administratifs sont applicables à tous les groupements quels que soient leur nature, leur but et leurs proportions.

C'est donc d'une observation de plus en plus élargie et systématisée que M. Fayol a tiré les règles et les procédés dont l'ensemble a constitué la doctrine administrative. M. Fayol appliquait à l'étude des faits administratifs la même méthode qu'il employait pour les faits d'ordre matériel : la méthode d'observation. Il se servait ainsi, sans le savoir, de la méthode qu'a magistralement décrite Claude Bernard dans « l'introduction à l'étude de la médecine expérimentale ». Il était en outre profondément convaincu d'un déterminisme dans les faits sociaux et de la ressemblance entre le corps social et le corps humain. Hypothèses, après tout, fécondes puisqu'elles l'ont amené à cette admirable construction qu'est la méthode administrative, et dont il reste maintenant, à faire l'analyse, d'après l'exposé de M. Fayol lui-même dans son livre : « Administration industrielle et générale ».

Dès les premières pages, les *opérations administratives* sont nettement dégagées des autres opérations se déroulant à l'intérieur des entreprises :
OPERATIONS TECHNIQUES (fabrication).

OPERATIONS COMMERCIALES (achats, vente, échange).

OPÉRATIONS FINANCIÈRES (recherche et gérance de capitaux).

OPÉRATIONS DE SÉCURITÉ (protection des biens et des personnes).

OPÉRATIONS DE COMPTABILITÉ (inventaire, bilan, prix de revient, statistique).

Ces six groupes d'opérations ou fonctions essentielles, nous les trouvons dans toute entreprise de production, les cinq premières sont bien connues, la fonction administrative appelle plus d'explications.

Cinq éléments la constituent :

Prévoir : c'est-à-dire voir le but de l'entreprise, étudier le présent et le passé, en induire l'avenir, décider le programme annuel et décennal.

Organiser : c'est-à-dire construire le cadre (c'est-à-dire organiser la division du travail) puis le garnir.

Commander : c'est-à-dire faire fonctionner le personnel.

Côordonner : c'est-à-dire assurer les relations avec l'extérieur, et à l'intérieur étudier les intérêts généraux et particuliers pour leur permettre de s'exercer en liaison les uns avec les autres.

Contrôler : c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

Ainsi comprise, l'administration n'est pas une fonction qu'exercent seuls le chef et ses auxiliaires; comme les autres fonctions chaque membre de l'entreprise est appelé à l'exercer.

A chaque fonction essentielle correspond une capacité spéciale : capacité technique, capacité commerciale, capacité financière, capacité administrative.

Dans l'entreprise rudimentaire, où toutes les fonctions sont remplies par une seule personne, l'étendue des capacités nécessaires est évidemment réduite. Dans la grande entreprise où s'effectuent des opérations importantes et variées chaque fonction est exercée à l'exclusion des autres par un certain nombre d'agents; par suite chaque membre de l'entreprise possède la capacité correspondant à chaque fonction, à un haut degré; M. Fayol a essayé de chiffrer l'importance relative de chaque capacité dans la valeur des agents et des chefs d'entreprise.

Se plaçant d'abord dans le personnel de la fonction technique, il aboutit aux conclusions suivantes : « la capacité principale de l'ouvrier est la capacité technique. »

Envisageant ensuite l'importance relative des capacités nécessaires aux *chefs* des entreprises industrielles de toute grandeur, il en tire les conclusions suivantes : « la capacité principale du *chef* de la *petite* entreprise industrielle est la capacité *technique*; la capacité principale des *chefs des grandes entreprises* est la capacité *administrative* ».

Voici donc dégagée la fonction administrative en même temps qu'établi le rôle des divers agents qui y participent.

La fonction administrative a pour organe et instrument l'ensemble des individus constituant l'entreprise. Elle s'exerce donc dans la vie collective (nous verrons plus tard qu'elle a aussi sa place dans la vie individuelle) cette vie collective résulte d'une collection de volontés ; elle suppose l'harmonie ; harmonie qui ne se crée pas toute seule mais nécessite l'intervention de la fonction administrative, qui va s'exercer par des procédés appropriés et d'une façon universelle et permanente. Voyons les aspects de cette fonction.

Administrer, c'est tout d'abord *prévoir*; la maxime « gouverner, c'est prévoir » marque l'importance attribuée à la prévoyance dans la conduite des affaires publiques et privées; il est vrai que si la prévoyance n'est pas tout le gouvernement, c'en est du moins une partie essentielle. Prévoir c'est supputer l'avenir et le préparer. Prévoir c'est la condition préliminaire de toute action. La prévoyance a une infinité d'occasions de se manifester, du haut en bas de l'échelle industrielle; elle est à la base de l'activité de tous les agents, qui collaborent à la production. Une de ses manifestations, la principale et la plus large, c'est le programme d'action. Le programme d'action c'est « à la fois le résultat visé, la ligne de conduite à suivre, les étapes à franchir, le moyen à employer; c'est une sorte de tableau d'avenir, où les événements prochains sont figurés avec une certaine netteté selon l'idée qu'on s'en est faite,

et où les événements lointains apparaissent de plus en plus vagues; c'est la marche de l'entreprise prévue et préparée pour un certain temps ». Ce programme repose sur les ressources de l'entreprise, sur la nature et l'importance des opérations en cours, sur les possibilités d'avenir, possibilités qui dépendent en partie des conditions techniques, commerciales, financières et autres, toutes soumises à des changements dont on ne peut déterminer à l'avance ni l'importance, ni le moment. L'initiative du programme d'action appartient au chef, c'est une de ses fonctions les plus importantes et les plus difficiles, mettant en jeu tous les services et toutes les fonctions de l'entreprise. Le chef indique le but et l'ampleur, fixe la part de chaque service dans l'œuvre commune, coordonne les parties et harmonise l'ensemble. Ce programme se compose d'une série de programmes distincts qu'on appelle prévisions; il y a les prévisions annuelles, les prévisions décennales, les prévisions mensuelles, hebdomadaires, quotidiennes; il y a des prévisions à très long terme, des prévisions spéciales. Toutes ces prévisions se fondent en un programme unique qui sert de direction à l'entreprise.

Administrer c'est ensuite *organiser*. Organiser une entreprise c'est la munir de tout ce qui est nécessaire à l'accomplissement du but qu'elle se propose. Les ressources dont elle doit disposer sont les matières, l'outillage, les capitaux, le personnel. On aperçoit tout de suite que l'organisation diffèrera suivant qu'il s'agira des ressources matérielles ou sociales. M. Fayol laisse de côté tout ce qui concerne l'organisation matérielle pour ne s'occuper que de l'organisation sociale. Cette organisation sociale a pour but d'établir la division du travail, c'est-à-dire de répartir les six fonctions essentielles dont le fonctionnement assure la vie de l'entreprise. Cette organisation est donc basée sur la division du travail, à l'intérieur de laquelle règne une hiérarchie centra-

lisée qui permet à l'autorité supérieure de se manifester; autorité supérieure unique, tant dans la direction que dans le commandement. Les conditions d'une bonne organisation, résideront dans une discipline existant de haut en bas, dans la stabilité et l'union du personnel, auquel il sera laissé une certaine initiative et assuré une rémunération équitable. Après avoir constaté que, malgré l'infinie diversité des entreprises, tous les corps sociaux de même importance numérique ont entre eux une grande ressemblance extérieure et qu'ils diffèrent surtout par la nature et la valeur de leurs éléments constitutifs, M. Fayol examine les organes du corps social ainsi que les individus qui les composent, il passe en revue l'ensemble des actionnaires, le conseil d'administration, la direction générale et l'état-major, les directions régionales et locales, les chefs d'atelier, les contremaîtres et les ouvriers; il montre leur rôle dans l'ensemble de la vie de l'entreprise et analyse les qualités que doivent remplir les individus garnissant les divers cadres. Enfin, il termine son chapitre sur l'organisation par l'examen du problème du recrutement, auquel il consacre un grand nombre de pages, abondant en vues saines et pratiques où il montre le rôle dévolu à l'école, à l'atelier, à la famille, à l'Etat, dans la formation des agents de la production, surtout au point de vue administratif.

Le corps social étant constitué il s'agit de le faire fonctionner, c'est l'objet du *commandement*. Ce commandement n'est exercé d'ailleurs que par les diverses « têtes » de l'entreprise, chacune ayant la charge et la responsabilité de son unité. L'art de commander repose sur certaines qualités personnelles et sur la connaissance des principes généraux d'administration. M. Fayol cite quelques préceptes ayant pour objet de faciliter le commandement : connaissance approfondie du personnel, élimination des incapables, étude des conventions qui règlent les

rapports de l'entreprise et de ses agents, exemple donné par le chef, conférence entre les principaux collaborateurs, etc...

La fonction administrative a aussi pour but de *coordonner*. Coordonner c'est « mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès; c'est donner à l'organisme matériel et social de chaque fonction les proportions qui conviennent pour qu'elle puisse remplir son rôle sûrement et économiquement. C'est tenir compte, dans une opération quelconque (technique, commerciale, financière, etc.) des obligations et des conséquences que cette opération entraîne pour toutes les fonctions de l'entreprise. L'instrument de la coordination c'est la conférence des chefs de service. Cette conférence a pour but de renseigner la direction sur la marche de l'entreprise, de préciser les concours que les divers services se doivent entre eux et de profiter de la présence des chefs pour résoudre divers problèmes d'intérêt commun. Chaque chef de service y expose à son tour la marche de son service, les difficultés qu'il rencontre. Le chef sollicite l'avis de tous sur les questions qui se présentent ou qu'il pose lui-même; après discussion une décision est prise. Aucun procédé n'est supérieur pour assurer l'unité de direction et la convergence des efforts, pour entraîner à une collaboration spontanée les divers chefs de service, appelés à poursuivre un but commun. Toute cloison étanche disparaît quand tous les chefs de service ont à s'expliquer et à s'entendre en présence de l'autorité supérieure.

Enfin la fonction administrative a pour objet d'assurer le *contrôle*. Celui-ci consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Son but est de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour. Il s'applique à tout : aux choses, aux personnes, aux actes. Toute

opération administrative, commerciale, technique, doit être suivie d'un contrôle. Au point de vue administratif, par exemple, il faut s'assurer que le programme existe, qu'il est appliqué et tenu à jour : il faut comparer les prévisions faites et les réalisations. Au point de vue commercial, il faut s'assurer que les matières entrées et sorties sont exactement appréciées en quantités, qualités et prix, que les inventaires sont bien faits, etc... Les opérations de contrôle sont du ressort de la surveillance tant qu'elles peuvent être exécutées par le chef de l'entreprise et ses collaborateurs hiérarchisés. Mais, lorsque certaines opérations de contrôle deviennent trop nombreuses ou trop complexes pour pouvoir être faites par les agents ordinaires des divers services, il faut avoir recours à des agents spéciaux : contrôleurs ou inspecteurs. Le contrôle pour être efficace doit être fait à temps et suivi de sanctions; il faut enfin éviter l'immixtion du contrôle dans la direction et l'exécution des services, empiètement qui aboutirait à la dualité de direction.

Nous venons d'analyser la doctrine administrative telle que nous la présente M. Fayol. Elle se résume dans cette idée essentielle : tout groupement pour vivre doit être administré; dans son sein doit s'exercer la fonction administrative : fonction toute psychologique marquant chaque acte de la vie du groupe; notons, en effet, tout de suite que la fonction administrative ne produit pas des actes distincts, mais tout acte accompli dans un groupe humain est administratif sous un aspect et spécial sous un autre : nous aurons l'occasion de revenir sur cette particularité dans la suite.

La fonction administrative n'est jamais aussi exercée isolément; elle n'est pas dans l'entreprise

charge exclusive ou privilège de quelques dirigeants, mais au contraire on la rencontre à tous les postes, à tous les échelons de la hiérarchie, intimement mêlée dans chaque emploi aux diverses fonctions spéciales, qui le caractérisent du point de vue professionnel. Cependant M. Fayol aboutit à cette conclusion, que la capacité principale des grands chefs d'entreprise est la capacité administrative. Il se trouve donc amené par l'objet même de ses études à s'arrêter plus particulièrement sur le chef. Au vrai, il ne s'en occupe formellement que dans quelques pages, mais maint passages de son livre s'y rapportent indirectement, et l'étude, qu'il consacre aux diverses capacités qui constituent la valeur du personnel des entreprises, montre bien l'importance qu'il attache au rôle des chefs dans l'industrie. Ayant toujours vécu à l'inverse de Taylor dans les plus hautes régions des affaires, son attention devait plus naturellement se porter sur les activités dirigeantes et créatrices. C'est dans un passage du chapitre consacré à l'organisation que M. Fayol indique le rôle assigné au chef d'entreprise et les qualités qu'il doit posséder pour être à la hauteur de sa tâche. Le chef d'entreprise (M. Fayol dit « la direction générale ») est chargé de conduire l'entreprise vers son but en cherchant à tirer le meilleur parti possible des ressources dont il dispose; c'est le pouvoir exécutif; il dresse le programme avec l'aide de ses collaborateurs, recrute le personnel, ordonne le mouvement, assure et contrôle l'exécution des opérations. M. Fayol parle de direction générale, aussi dit-il « elle se compose tantôt d'un seul, tantôt de plusieurs directeurs généraux », le chef est donc une pluralité (c'est ce qui se passe en fait dans les sociétés anonymes), encore un point sur lequel nous nous étendrons plus bas.

Le ou les chefs s'appuient sur un état-major. C'est un groupe d'hommes disposant de la force, de la compétence et du temps, qui peuvent lui ou leur

manquer, il constitue une sorte d'extension de la personnalité du chef, il n'est pas hiérarchisé et ne reçoit d'ordres que du chef auquel il vient en aide dans l'accomplissement de sa mission personnelle. Dans la plupart des grandes entreprises cet organisme se présente sous les apparences les plus variées : secrétaires, spécialistes conseils (ingénieurs, juristes, financiers, etc...) comités consultatifs, bureaux d'études. Les personnes composant l'état-major peuvent être pendant une partie de leur temps attachées à un service quelconque mais il faut autant que possible qu'elles soient entièrement à la disposition du chef, afin que celui-ci puisse satisfaire à toutes ses obligations. Parmi celles-ci l'une des plus importantes est la recherche des perfectionnements. Or, le chef n'a ni tout le temps, ni toutes les compétences qu'exigent ces recherches; c'est à cet égard que la nécessité de l'état-major se marque; il apparaît alors comme un organe de pensée, d'étude, d'observation; dans une grande entreprise minière et métallurgique, l'état-major se manifeste autour de la direction générale par des spécialistes conseils (métallurgistes, mineurs, architectes, géologues, les uns entièrement attachés à l'entreprise, les autres ne lui donnant qu'une partie de leur temps). Le rôle de l'état-major ne s'arrête pas là : outre la recherche des améliorations, il apporte des concours divers au chef dans la besogne courante (correspondance, réceptions, préparation des dossiers), il assure certaines liaisons et certains contrôles; enfin, il entreprend des études d'avenir, des programmes. M. Fayol expose enfin les qualités du chef de la grande entreprise; on n'est pas étonné de voir que pour M. Fayol, la première condition que doit remplir le chef, c'est d'être bon administrateur; les caractères principaux d'un bon gouvernement étant à peu près exclusivement d'ordre administratif; lorsque la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle s'exercent effi-

cacement sur toutes les parties de l'entreprise, les autres fonctions s'effectuent convenablement. Mais cette capacité administrative ne saurait suffire; le chef doit prendre des décisions sur d'importantes questions techniques, commerciales, financières et autres, ne pouvant être compétent en toutes choses, il doit baser un grand nombre de ses décisions sur l'avis des chefs de service et de son état-major. Cependant son incompétence n'est guère admissible dans la profession spéciale caractéristique de l'entreprise. Le directeur d'un séminaire doit connaître la théologie, le proviseur d'un lycée la pédagogie, le chef d'une usine métallurgique, la métallurgie. Il faut évidemment que ces hommes puissent se prononcer en connaissance de cause sur des questions forcément les plus importantes et les plus fréquentes de leur entreprise.

Bien entendu en dehors de ces deux sortes de capacité, le chef devra posséder une bonne santé, de l'intelligence et des qualités morales. Enfin qualité peu négligeable il devra posséder une vaste culture générale.

Au sujet des chefs des moyennes et petites entreprises, M. Fayol est très bref : il rappelle la conclusion d'un de ses tableaux : la capacité la plus importante est la capacité technique (caractéristique de l'entreprise); la capacité administrative a une importance assez faible, elle vient après les capacités commerciales et financières.

CHAPITRE II

Monsieur Joseph Wilbois : Les Cycles et la Vie de l'entreprise.

Après ce bref examen de la doctrine administrative ainsi que des idées fayoliennes sur le chef, il reste maintenant à exposer tout au long la très intéressante division de M. Wilbois, qui va permettre de préciser nettement la conception du chef d'entreprise d'après la doctrine administrative.

La division du travail constitue l'un des chapitres de l'économie politique, qui l'envisage traditionnellement sous deux aspects : division du travail géographique, division du travail technique. On a laissé à peu près complètement de côté le point de vue social. Cette division du travail, clairement aperçue dans la société, la famille, a été oubliée dans les entreprises où on semble avoir été surtout fasciné par la division du travail technique. M. Wilbois s'y est au contraire beaucoup arrêté et l'on verra les très profondes et très originales conséquences qu'il en a tiré. Il se place à deux points de vue différents :

1° LES CYCLES D'EXPLOITATION ET LA VIE DE L'ENTREPRISE.

2° LA DIVISION DU TRAVAIL TECHNIQUE ET ADMINISTRATIF (à l'intérieur des cycles et à l'intérieur de la vie).

LES CYCLES D'EXPLOITATION. LA VIE DE L'ENTREPRISE

M. Wilbois a expliqué cette distinction dans un mémoire intitulé : « l'Organisation générale des entreprises » qui sert d'ouverture aux « Etudes d'organisation commerciale », publiées sous sa direction à la librairie Ravisser, en 1922.

On distingue dans toute entreprise des opérations assez courtes qui se répètent assez semblables à elles-mêmes; c'est, par exemple, dans l'industrie, la fabrication d'un objet de même série, dans le commerce, la vente d'articles d'une même espèce. Pour prendre des articles plus concrets: la fabrication de paquets d'épingles, la vente par un cordonnier d'une paire de chaussures sont des opérations de ce genre. Ce sont les opérations caractéristiques du métier ou de l'industrie considérée. Ces opérations pour leur

brièveté et leur périodicité sont appelées *cycles*. De l'accumulation, de la répétition de ces cycles, la vie de l'entreprise résultera. Chacun de ces cycles laisse après lui une trace (acquisition le plus souvent) : une fabrication enrichit la maison d'un nouvel objet dans son stock, d'une nouvelle idée résultant de certaines difficultés imprévues qu'on a surmontées ou d'une nouvelle expérience que ses agents auront acquise. La vente y ajoute encore ou du moins devrait y ajouter une certaine somme d'argent pour la caisse. Tout cela s'incorpore à la fabrique, lui apportant des énergies nouvelles ou des entraves, déterminant les divers accidents par lesquels se marque la vie. Cette vie se distingue des cycles par des caractères exactement opposés : elle n'est point limitée en durée, elle n'est point périodique car la maison se développe avec des vicissitudes diverses qui se suivent sans se ressembler et qu'il n'est pas toujours possible de prévoir. Cette distinction est tout à fait générale et vaut pour les entreprises de toute espèce.

DIVISION DU TRAVAIL TECHNIQUE ET DU TRAVAIL ADMINISTRATIF

Le second point de vue dans la division du travail c'est la division en travail technique et administratif que M. Fayol a fortement mise en lumière lorsqu'il a détaché les opérations administratives des autres. La division du travail technique c'est la division en travail d'achat de matières premières, travail de fabrication des objets, travail de vente de ces objets; cette division est appelée technique parce que l'achat, la fabrication, la vente sont des opérations techniques. Mais chacune de ces opérations (achat, fabrication, vente) doit être encadrée par des opérations sans lesquelles on n'arrivera qu'à

un demi-succès. Ainsi avant tout achat, toute vente, il faut faire un plan, après ces actions faire un contrôle; il y a donc là des actions d'un genre spécial qu'à la suite de M. Fayol on appellera administratives. Quand dans une maison on institue un service de prévoyance à côté d'un service de vente, on établit une division du travail administrative à côté de la division du travail technique. Cette double division du travail nous allons la trouver à l'intérieur de chaque cycle et dans la vie de l'entreprise.

a) DIVISION DU TRAVAIL TECHNIQUE DANS LE CYCLE. — Toute entreprise de production achète des matières premières; elle les transforme en produits qu'elle vend. Ces produits sont ensuite échangés contre de l'argent. La division du travail sépare ce processus en plusieurs étapes, au cours desquelles interviennent les diverses fonctions correspondant à la division du travail technique; un exemple concret l'Histoire de la commande d'une machine, va permettre de la mettre en relief.

F. Commerciale. — Un client veut acquérir une machine, on lui envoie un catalogue (service de publicité); puis un représentant régional avec un ingénieur. Le client se montre intéressé. L'ingénieur donne au service technique, au service de vente, les renseignements nécessaires et les croquis, ce qui permet d'établir un devis. Ce devis est établi avec le plus grand soin, appuyé de références et de dessins (service technique). Il est envoyé au client avec lequel l'ingénieur et le représentant régional vont de nouveau discuter. Le client confirme la commande avec les conditions de livraison et de paiement convenues entre les deux parties. Le service de vente enregistre cette affaire, lui affecte un numéro d'ordre et la répartit au moyen de copies de l'original dans les différents services d'exécution et à la comptabilité.

F. Technique. — Alors commence le rôle du service technique. (Divisé en bureau d'étude et service de fabrication). Le bureau d'études fait les dessins de la machine, établit la nomenclature. Le tout est expédié aux services intéressés. Le service de fabrication peut dès lors commencer l'exécution. Tandis que le bureau technique assure les approvisionnements, l'atelier monte la machine. La machine est alors envoyée au client avec un monteur.

F. Comptable. — Le service de comptabilité a fonctionné parallèlement aux deux autres. Il a recueilli toutes les dépenses engagées depuis l'origine de la commande (tenue des livres). Il établit le prix de revient de la machine. Il a continué l'établissement du prix de revient de l'atelier (sur lequel l'exécution de la machine a produit des influences diverses). La comptabilité assure aussi l'exécution des paiements, surveille les échéances, établit les bilans, etc... Nous venons de distinguer trois fonctions matérialisées en service.

1. *Fonction commerciale.* — *Service commercial.*
2. *Fonction technique.* — *Service technique.*
3. *Fonction comptable.* — *Service de la comptabilité.*

M. Fayol distinguait cinq fonctions techniques; le cycle choisi : une commande n'en laisse apparaître que trois, mais la fonction financière et celle de sécurité n'en existent pas moins.

a) DIVISION DU TRAVAIL ADMINISTRATIF DANS LE CYCLE. — Chaque opération technique s'accompagne d'un processus psychologique, elle exige, en effet, des études préalables, un programme d'ensemble, puis lorsque c'est possible un plan détaillé : c'est alors que se place l'action proprement dite (vente, achat, fabrication); elle est enfin suivie d'un contrôle, dont le but est de constater la concordance du résultat avec celui que prévoyait le programme et le plan. Dans une industrie chimique le service

des fabrications (qui correspond à la division du travail technique) est encadré d'un service d'études (laboratoire) d'un service chargé de l'élaboration d'un programme général de fabrication, enfin un service de plan où les réactions sont prévues heure par heure. Ceci est tout idéal : les entreprises où la division du travail administratif existe d'une façon complète sont très rares en France. Notons cependant dans des maisons de construction mécanique : un service d'amélioration qui exerce la fonction d'études. Ce service se divise à son tour en sous-service de standardisation, de chronométrage et de bibliothèque.) Un embryon de service ou plus souvent encore une conférence du chef avec ses principaux collaborateurs (fonction de programme). Un bureau de préparation du travail (fonction de plan), enfin des services disjoints correspondant à la fonction multiple de contrôle.

Ce processus psychologique a été complètement négligé par l'Europe qui délaissait le facteur humain : c'est l'Amérique qui a été amenée la première à en tenir compte : Sa prospérité industrielle vertigineuse avait épuisé les disponibilités de main-d'œuvre; il fallait remplacer la quantité par la qualité; c'est ce à quoi s'employa Taylor et nous avons montré dans notre introduction les résultats auxquels il avait abouti. Si nous le citons ici, c'est que ses recherches ont surtout concerné ce que M. Wilbois appelle les cycles; le mouvement taylorien se caractérise en effet, par le caractère nettement élémentaire des buts comme des moyens : observer des gestes, compter des minutes, standardiser des outils, rédiger des feuilles d'instruction, établir un planing d'usinage; tout ceci aboutit à l'ensemble innombrable des détails infiniment petits à répétition ne dépassant pas les limites du cycle.

Deux processus s'établissent : l'un technique,

l'autre tout psychologique. Ces deux processus se croisent lors de l'action de l'agent; soit en effet une action comme le tissage d'une pièce de soie : elle fait partie du processus technique entre la filature et l'apprêtage, elle fait aussi partie du processus psychologique entre les études, le programme et le plan qui l'ont préparée et le contrôle qui la termine. Une entreprise qui grandit se divise en services; lorsque l'entreprise est de dimensions moyennes, le point de vue technique domine, il n'existe alors que des services techniques, qui chacun pour son compte exerce les fonctions administratives. Lorsque l'entreprise croît, on adjoint aux services techniques des services administratifs dont chacun est spécialisé dans une fonction administrative et domine plusieurs services techniques dont les objets sont voisins. Par exemple, un service d'études servira :

- 1° Au service de publicité;
- 2° Au service d'achats;
- 3° Au service de vente.

b) DIVISION DU TRAVAIL ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE DANS LA VIE. — Nous retrouvons dans la vie de l'entreprise cette double division du travail. Mais ici quand on parlera de fonctions techniques, ce sera en se plaçant à un point de vue différent; il ne s'agit plus de production d'objets ou de services, mais de conservation et de développement du capital vivant qu'est l'entreprise, capital constitué par des idées, des hommes et des objets. La fonction technique aura pour but de perfectionner des procédés de fabrication, indépendamment de toute exécution d'un objet déterminé. La fonction commerciale aura pour but de perfectionner les méthodes d'achat et de vente, indépendamment de toute exécution d'une commande; la fonction financière ce sera la gestion du capital total de l'affaire, alors que dans le cycle il s'agissait de gérer le fonds de

roulement affecté à une seule campagne ou même à une seule opération. La fonction comptable n'enregistrera que des résultats globaux tels qu'ils se manifestent, par exemple, dans un bilan, au lieu d'inscrire tous les faits de caisse ou de banque comme dans un cycle. La fonction de sécurité assurera la sécurité de ce qui est permanent dans l'entreprise, comme l'assurance incendie de tous ses bâtiments et non plus, comme précédemment, la sécurité des objets qui ne font que la traverser (assurance des marchandises pendant un voyage). Voici, d'ailleurs, la façon dont nous voyons ici la division du travail; elle s'explique parce que, dans la vie, on n'est pas emprisonné par un processus imposé par la matière, on est en présence d'un capital dont il faut gérer les divers éléments. Nous distinguons donc :

1. La gestion des richesses matérielles (terrains, bâtiments, machines, etc.);
2. La gestion des richesses humaines (personnel);
3. Gestion des idées (inventions, brevets, procédés).

Comme dans le cycle, la division du travail administratif crée des fonctions d'études, de programme, de plan, d'organisation et de contrôle. Seulement les études portent sur l'entreprise entière et sur les divers milieux qui l'entourent (avec lesquels elle est en relations d'étroite dépendance). Le plan détaillé basé sur un déterminisme inviolable disparaît ici devant un programme plus souple, mais aussi plus étendu dans l'espace et dans le temps. L'organisation qui dans les cycles ne jouait qu'à certains moments et se contentait d'assurer des synchronismes se développe ici et surtout s'applique à des groupes compliqués où se mêlent hommes, machines et matières à transformer. Le contrôle est de même proportionné à l'ampleur des choses et des actes à contrôler. Les fonctions administratives jouent aussi un plus grand rôle; la vie de l'entreprise

n'obéit pas en effet à un déterminisme aussi précis et étroit que celui des cycles où la prévoyance, l'organisation, le contrôle, faits une fois pour toute restent figés pendant une durée plus ou moins longue, on est, au contraire, en face d'un organisme en perpétuel progrès, le processus psychologique s'impose donc plus que jamais.

Voici donc le point de vue nouveau apporté par M. Wilbois dans la question de la division du travail; sa distinction entre les cycles de l'exploitation et la vie de l'entreprise est une synthèse hardie de l'esprit taylorien et fayolien, sur les différences desquels on a déjà eu l'occasion de faire quelques réflexions qu'il convient de reprendre pour les mieux développer.

Taylor débuta dans l'industrie comme manœuvre, puis comme conducteur de machines, M. Fayol comme ingénieur; l'opposition initiale de ces points de départ proposait à ces deux hommes un champ d'observation différent qui les posait d'emblée sur deux plans dissemblables. M. Fayol, étudiait la psychologie de l'action en général et du chef en particulier qu'il analysait en ses cinq éléments de tout acte administratif : prévoir, organiser commander, coordonner, contrôler. Taylor au contraire, son chronomètre en main, analysait les gestes de l'ouvrier, les mouvements de la machine. L'un se penchait sur l'entreprise toute entière pour lui imposer le programme, l'autre sur l'atelier pour y établir le planning.

Cette différence d'orientation première observée sous cet angle a donc suggéré à M. Wilbois cette distinction féconde entre les cycles et la vie; il montrait ainsi nettement les deux domaines distincts de la science nouvelle de l'organisation : d'une part les cycles, résultat d'actes inombrables et divers, mais soumis à un déterminisme physico-mécanique, d'autre part la vie résultante des cycles et des « sédiments » qu'ils laissent après eux.

Cette distinction est grosse de conséquences à plusieurs égards; au point de vue de la recherche scientifique, elle indique les méthodes à suivre; alors que l'organisation du cycle sera rapidement entièrement scientifique celle de la vie reste encore à bâtir : science qui sera du type biologique, tandis que celle du cycle est de type mécano-physique; au point de vue social et politique elle est d'une grande portée : elle détruit l'ancienne conception du capital, qui excluait de celui-ci l'intelligence et le travail; elle rétablit enfin la conception du chef dans toute son ampleur. Elle met en relief la véritable et double personnalité de cet individu d'élite, présidant, d'une part à la vie de l'entreprise, considérée comme un capital vivant, composé d'hommes, d'idées, de machines, gérant d'autre part les mouvements cycliques de ce capital, mouvements qui constituent le travail.

DEUXIÈME PARTIE

Du Rôle du Chef en général.

CHAPITRE I

Du Chef d'entreprise

La division du travail étant établie dans l'entreprise, il reste à confier chaque spécialité à un homme défini. Quelle spécialité va se réserver le chef d'entreprise? C'est ce dernier point qui va être élucidé dans ce premier chapitre.

Quelques remarques d'abord sur les diverses espèces d'entreprises. Dans la petite industrie le patron est en même temps artisan; pas de séparation entre le travail d'exécution et de direction : les fonctions techniques sont exercées par lui pêle-mêle et d'instinct, ainsi que les fonctions administratives. Dans la moyenne industrie le patron, quoique technicien ne met pas la main à la pâte dans le travail d'exécution, mais les fonctions techniques exercées ici par plusieurs personnes séparées n'ont pas fait naître des services : le patron exerce les fonctions commerciales, sa femme tient la caisse et rédige la comptabilité avec l'aide d'un comptable qui est en même temps chargé du courrier. Dans la grande industrie, chaque fonction a donné naissance à un service plus ou moins développé : ce sont les grandes banques, les grandes compagnies de transport les grandes sociétés métallurgiques, etc...

Dans ce qui va suivre nous nous placerons dans la grande entreprise, parce que les fonctions y apparaissent nettement, étant matérialisées en services. Ce qui sera dit pourra être appliqué aux moyennes entreprises en remplaçant le mot « service » par « fonction ». C'est donc au chef de la grande entreprise que nous allons nous intéresser.

Et tout d'abord quel sera son but? Sera-t-il dominé uniquement par le souci de gagner de l'argent comme nous le montrent les économistes classiques et les socialistes? Eh bien, non! sans doute, une de ses préoccupations sera la recherche du bénéfice, mais cette recherche sera faite en fonction du service à rendre à une clientèle et à ses collaborateurs, ce qui implique entre autres conditions de bas prix de vente et de gros salaires. Cela paraît insurmontable, cela l'est pour ceux qui ne cherchent qu'un bénéfice facile prélevé à la fois sur des ouvriers qui étaient naguère sans défense et sur des acheteurs qui le sont encore aujourd'hui. Nul souci d'améliorer le travail de la maison, la force et la ruse font aussi bien que l'effort. Le véritable industriel accepte la contradiction d'un double service à rendre, à ses clients et à son personnel, et il la résout par ce travail souvent très pénible et très long qui consiste à organiser scientifiquement son entreprise; il évitera le gaspillage y fera régner l'ordre; d'un seul mot : il l'administrera dans le sens précis que Fayol donne à ce terme. (Comme conséquences il abaissera ses prix de revient. Un bénéfice lui restera encore, d'autant plus grand même que l'utilité de ses produits lui attirera des consommateurs plus nombreux, qu'il ne prendra pas à ses voisins. Cette idée du service à rendre, de l'industriel remplissant une fonction sociale est assez neuve. Cependant elle a quelques échos. En voici deux particulièrement caractéristiques (M. Mamet) (1). C'est une erreur

(1) Etudes d'Organisation commerciale 1921 — Ravisse p. 77.

de croire que seul l'esprit de lucre peut justifier la fondation et l'exploitation d'une entreprise commerciale ou industrielle. C'est cette erreur qui a fait naître certaines affaires de guerre et d'après guerre, elle est aussi en train de les faire mourir. Une entreprise ne peut vivre, bien entendu, que si elle réalise des profits; mais pour vivre et gagner de l'argent elle doit aussi et surtout apporter un service apprécié par sa clientèle ».

Ford, de même, cite parmi les quatre principes fondamentaux de sa maison celui-ci : « Cherchez à donner du service avant de recevoir du profit », il dit encore « la spéculation et les combinaisons commerciales astucieuses sont toujours une entrave, jamais une aide... le rôle du fabricant est de contribuer au confort général. Il est un instrument de la société. Il ne peut la servir que s'il dirige son entreprise de manière à livrer au public un produit toujours meilleur à un prix toujours plus bas, tout en payant à ses collaborateurs un salaire sans cesse accru et proportionnel au travail qu'ils fournissent. A cette condition, et à cette condition seule, une industrie quelle qu'elle soit a le droit d'exister (1) ». Et par application de ces principes, Ford fixait ses prix de vente *a priori*, simplement après une étude des possibilités de paiement du public. C'est de là qu'il déduisait ses prix de revient. Il se forçait à inventer ainsi une méthode pour les comprimer : il s'acculait lui-même à une organisation efficiente.

Ces buts contradictoires mais harmonieux ne peuvent être atteints que par quelqu'un, qui concentre l'expérience la plus diverse sur cette seule préoccupation, et cet homme ne peut être que le chef d'entreprise, qui domine un ensemble et n'est pas absorbé dans une étroite spécialisation particulière. Voyons comment se traduit cette préoccupation dans le travail du patron. Pour cela plaçons

(1) Ma méthode pour gagner de l'argent. — HENRI FORD, *System de New-York* - Mars 1922 - p. 259 - 263.

nous avant et après la fondation de son entreprise. Avant la fondation sa première pensée est évidemment de chercher dans le public un besoin à satisfaire. Il convient de remarquer qu'en pratique, ce n'est pas toujours le chef d'entreprise qui se livre à cette investigation : ce sont des « monteurs » d'affaires : financiers ou rentiers (les seconds inspirés par les premiers) qui lancent l'idée primitive; le chef et c'est ce qui se passe le plus souvent pour la société anonyme, trouve un ou des buts fixés : il se trouve en face d'un genre de service à rendre à la clientèle. Mais sous le bénéfice de cette remarque, le chef doit faire tout d'abord une étude du public. Les besoins de celui-ci peuvent être de deux sortes : apparents ou cachés; le besoin de boire des badauds parisiens est bien connu; il suffit de regarder les cafés; le fondateur d'un nouvel établissement n'a donc pas une idée neuve. La fondation est plus originale quand on est le premier à deviner un besoin inaperçu parce que le désir qui lui correspond est inconscient parmi les consommateurs. C'est par exemple l'idée d'un Ford devinant que les Américains auront besoin d'automobiles à bas prix avant que se soit exprimé le désir d'en posséder. Ces besoins insoupçonnés qui font naître les inventions les plus neuves peuvent être envisagé sous plusieurs angles. Il y a des besoins manifestement immoraux (cocaïne, alcool, maison de jeux). Il y a des besoins neutres (chauffage, éclairage); il y a des besoins moraux (assistance aux vieillards, crèches). Il y a des besoins qui, étant donné certaines transformations sociales, ne peuvent pas ne pas apparaître au bout de très peu d'années; la crise de main-d'œuvre qui cause les hauts salaires, la liberté relative que l'on a à l'usine (journée de huit heures) ont amené la crise des domestiques d'où extension du besoin d'un machinisme ménager. D'autres besoins dont on pourrait se passer ont été suggérés par la réclame : le ciné-

ma, les autos à bon marché en sont un exemple. Le futur chef, qui cherche un besoin inconnu afin d'être prêt à le satisfaire au moment où il se manifestera (et cette manifestation se produira toute seule, mais le plus souvent sera provoquée aussi par une habile réclame) doit, s'il veut rendre un service, critiquer les besoins qu'il devine. Il éliminera les besoins néfastes, les besoins factices qu'il peut toujours créer à l'aide d'une publicité suffisamment suggestive, mais qu'il ne peut créer que par ce moyen là.

Ainsi, dès l'origine de l'entreprise, le chef doit s'imposer un minimum de moralité, ce qui d'ailleurs loin d'entraver son succès ne pourra que l'étayer par plus de sûreté et de chances de durée. Sa maison une fois fondée, sa tâche sera d'en assurer la conservation; conservation qui postule le développement. Cette conservation n'est possible qu'en tenant compte des influences extérieures et des modifications qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise. Le besoin auquel l'entreprise répond peut se déplacer : elle construisait par exemple avant la guerre des meubles pour les petits bourgeois, la guerre les ayant ruinés ce sont des ouvriers à qui des meubles sont nécessaires, mais répondant à d'autres usages, ils ne doivent plus avoir la même forme : au patron à suivre constamment les changements survenus dans les besoins pour y adapter constamment la fabrication. L'entreprise à son tour peut varier par son développement ou sa diminution interne. Au bout de quelques années elle est en possession par exemple d'un personnel de plus grande valeur ou bien elle se trouve subitement privée d'une partie de celui-ci, il faut alors ou augmenter les fabrications ou les réduire. Connaître constamment les besoins du public, connaître constamment l'état de ses ressources; voilà une œuvre d'observation perpétuellement dispersée, mais synthétisée par une réflexion per-

pétuellement concentrée, qui suffit à absorber la vie d'un homme. Le chef peut donc être considéré dans l'essentiel de sa mission, comme le pilote, qui maintient constamment son navire dans la même voie, mais au milieu de difficultés dont les pilotes ordinaires ne pourraient avoir la moindre idée.

Le rôle général du chef ayant été ainsi défini, reste à voir la façon dont il prend part aux cycles et à la vie de son entreprise. Il n'est pas en effet un personnage hors cadre, se promenant dans les ateliers, donnant quelques ordres et distribuant les signatures dans de somptueux bureaux; il a au contraire dans l'entreprise une place parfaitement définie. Disons tout de suite qu'il doit rester à peu près étranger au cycle; il se borne simplement au début à organiser, à la fin à contrôler; celui qui dirige ici, c'est un autre personnage, qui peut porter différents noms : directeur, sous-directeur et qui a sous ses ordres les exécutants du travail journalier : chef de fabrication, ingénieurs, chefs de comptabilité, etc. M. Fayol avait entrevu ce personnage dans son tableau n° 5 où au moyen de couleurs variées il indiquait l'importance relative des diverses capacités nécessaires aux différentes catégories d'agent d'une grande entreprise métallurgique. Tableau qui appelle quelques critiques : dont la plus sérieuse est que M. Fayol y a mêlé sous le nom de fonctions administratives des fonctions proprement psychologiques, qui accompagnent chaque action quel qu'en soit l'agent, et des fonctions qui n'apparaissent que dans la vie de la maison et que M. Wilbois appelle techniques dans un sens élargi. Toutefois, malgré ses imperfections ce tableau montre bien que des fonctions comme la fonction technique ou la fonction commerciale jouent principalement dans les cycles de l'exploitation.

En écartant le patron de la marche quotidienne de son affaire, sauf en ce qui concerne l'organisation et le contrôle, on suppose qu'il doit ignorer

les détails : ce n'est d'ailleurs pas là une règle rigide, qui serait aussi dangereuse que son inverse, qu'on a si souvent prônée et qui constitue la morale de la fable; c'est au chef à savoir choisir; si je vends du vin peu m'importe que dans la caisse expédiée avant-hier il y ait une bouteille cassée, mais si je vends des ardoises il est utile que je sache qu'à Toulouse il n'y a pas d'ouvrier capable de poser des ardoises sur un toit. Dans le premier cas il s'agit d'un détail insignifiant, dans le second, d'un détail typique. Le vrai chef ne néglige donc pas les détails mais il ne s'y arrête pas; il les accueille tous sans s'y laisser prendre; aussitôt oubliés que vus; dans cette revue rapide il doit sauter sur le détail typique seul digne d'être sauvé de l'oubli, pace que gros de nombreuses conséquences.

Si le chef n'a presque rien à faire dans les cycles de l'exploitation, il a au contraire presque tout à faire dans la vie de l'entreprise. C'est là qu'est sa vraie place. Une fois qu'il y est installé son rôle consiste à gérer les trois espèces de richesses dont l'ensemble constitue l'entreprise :

Richesses en hommes.

Richesses en idées.

Richesses matérielles.

Ces trois richesses doivent être gérées en fonction du but de l'entreprise. Ainsi en ce qui concerne ses collaborateurs le chef doit les choisir capables et non les prendre pour des raisons de famille ou d'amitié. Les idées, dont l'entreprise vit, doivent être constamment enrichies grâce à une documentation se rapportant de près ou de loin à l'exécution du plan primitif. Il en est de même pour les réserves, qui, légitimes si destinées à accroître les ressources de l'entreprise, ne le sont plus si elles servent à des spéculations n'ayant d'autre but que d'accroître les dividendes. Le chef doit donc avoir les yeux constamment fixés sur le but initial, but qui ne

peut être atteint qu'avec le double souci de la permanence et du développement de l'entreprise. Ces deux soucis, inhérents à la conduite de tout être vivant, sont loin d'être contradictoires; un être vivant ne se conserve qu'en se développant. Le personnel devra être recruté de plus en plus savamment, éduqué en vue d'une adaptation toujours plus parfaite, promu grâce à un choix sans cesse plus stimulant et mis à la retraite sans pitié comme sans lésinerie dès qu'il n'a plus la force de suivre l'évolution. Les inventions techniques, administratives ou sociales peuvent être conservées grâce à des brevets ou des secrets, mais ce sont là des moyens fort précaires, le mieux est de les incorporer dans les habitudes de l'entreprise; on s'en assurera une possession plus intelligente, qui ne saurait être celle des concurrents; enfin on s'efforcera de les remplacer par de meilleures, la seule façon d'être à l'abri de la concurrence étant d'être toujours en avance. On opérera de même pour les richesses matérielles, pour les machines par exemple, un amortissement rapide en assurera le remplacement suivant les derniers perfectionnements.

CHAPITRE II

Les auxiliaires du Chef.

Le chef ne peut assurer seul la gestion de toutes les richesses: il succomberait à la tâche et l'entreprise partagerait son sort; il lui faut donc s'adjoindre un certain nombre de collaborateurs, dont il importe d'esquisser le rôle par rapport au sien.

Dans la gestion de son capital humain, il est aidé par un chef de personnel, qui peut avoir des sous-ordres suivant les dimensions de l'entreprise. Celui-ci a pour mission de recruter les employés et ouvriers, d'en faire passer d'un service à un autre, selon le chômage ou la presse, d'assurer le paiement de leur salaire et des sommes qui peuvent leur être dues. Il partage son autorité sur le personnel avec les chefs des autres services, qui ont autorité sur leurs agents mais seulement à l'intérieur des services. Cependant l'autorité du chef du personnel s'arrête en matière d'embauchage et de renvoi aux agents d'un certain grade au-dessus duquel c'est le patron seul qui décide. Le chef du personnel d'ailleurs est un simple agent d'exécution, auquel le patron délègue une certain pouvoir, limité quant aux individus qui y sont soumis, et qui cesse dans les cas où le chef estime devoir prendre lui-même une décision.

Dans la gestion du capital-idées, il est secondé par des « inventeurs », attachés aux recherches les plus diverses (procédés techniques, commerciaux, administratifs). Mais ceux-ci sont de purs chercheurs, des « gens de cabinet ». C'est le chef seul qui réalise leurs découvertes.

Dans la gestion du capital proprement dit, le patron s'entourera des conseils d'hommes de compétences variées : juristes, techniciens, financiers; un banquier par exemple se chargera des mutations à faire dans le portefeuille de la maison; ces opérations ne constituent pas la véritable gestion d'argent, c'est pourquoi le patron ne s'en occupe pas toujours; la seule chose intéressante pour lui c'est de savoir à quelle somme doivent se monter les réserves, et non quels titres doivent les représenter; c'est par là qu'il sera un « grand financier » sans avoir la moindre idée du cours de la rente et sans se douter de ce que c'est qu'un report.

On voit souvent à côté du patron, un personnage nommé secrétaire général ou d'autres qui constituent ce que M. Fayol appelle l'état-major. « Ces hommes, à fonctions mal définies et chez qui une autorité souvent absolue n'est compensée par aucune responsabilité, accompagnent généralement ces patrons-propriétaires qui ne viennent dans leurs maisons qu'en touche-à-tout trépidants et quelquefois le secrétaire général, sur le dos de qui cet incohérent paresseux se décharge de tout, est un véritable écran entre lui et son entreprise (1) ». Evidemment le patron ne peut se passer d'auxiliaires qui le déchargent d'un certain nombre de besognes mécaniques et peu compliquées; mais ces auxiliaires doivent voir leur activité définie et disciplinée. A la place du secrétaire général et de l'état-major seront mis, des fonctionnaires, dont nous avons

(1) J. WILBOIS - Administration générale des Entreprises 1922-23, p. 434.

mentionné certains lorsque nous avons parlé des aides du chef dans la gestion des richesses de l'entreprise. Nous ne dirons donc quelques mots que sur les secrétaires particuliers.

Ce sont des hommes qui ont pour mission de décharger leur chef de toutes les besognes matérielles pour lui permettre de s'adonner tout entier à sa tâche de créateur et d'homme d'action; ainsi ils sténographient sa pensée, rédigent ses lettres, ses rapports et ses discours, d'après les brèves indications qu'il leur donne; ils demandent et obtiennent ses communications téléphoniques, fixent le détail de ses rendez-vous. De tels hommes sont attachés au chef comme homme et non comme chef. Ils travaillent dans son bureau. Ils sont de sa maison et non de son entreprise. Ils constituent une « domesticité intellectuelle » ou mieux sont ses « commis » au sens du ^{xvii}^e siècle; leurs qualités essentielles doivent être, d'une part le sens des réalisations de détail, d'autre part une connaissance approfondie des habitudes de leur patron. Si on y ajoute les chefs de service de la vie de l'entreprise, voilà la douzaine d'individus qui constitueront les collaborateurs du chef. Leur nombre n'est pas pour celui-ci une surcharge (quoiqu'il soit le double de celui auquel vont les préférences de M. Fayol), en effet l'entreprise vit en traversant des phases distantes dans le temps; les rapports que le patron reçoit d'eux ne sont donc point fréquents, et il peut suivre de près leur travail sans empiéter exagérément sur le sien propre. Ces hommes sont avant tout des hommes d'études qui préparent longuement leurs décisions, leur première besogne consistant à extraire d'une vaste documentation un petit nombre de faits capables d'intéresser l'entreprise; leur qualité fondamentale c'est la concentration de la pensée, leurs idées une fois débrouillées, des décisions doivent s'en suivre, décisions qui se distinguent de celles que prennent les chefs de ser-

vice des cycles en ce qu'elles ont généralement des répercussions plus graves mais aussi en ce qu'elles peuvent être prises après de plus longues réflexions. Alors que dans le cycle on n'a pas toujours le temps de discuter et qu'on peut faire quelques sottises, ici tout doit être mûri mais parfait. Les chefs de service doivent donc être avant tout des analystes, des prudents; leur besogne intellectuelle est indispensable; s'ils n'arrivent pas à passer de la discussion à l'action, le chef, suffisamment informé par eux, peut trancher lorsqu'ils hésitent. Cette suprématie de l'intelligence sur le caractère pourrait les faire assimiler dans une certaine mesure à ce qu'on nommait autrefois l'état-major; mais l'assimilation est impossible, ce ne sont pas de simples conseillers puisqu'ils ont à prendre des décisions dont il leur faut endosser la responsabilité.

Enfin M. Wilbois ajouterait à cet entourage un personnage: le remplaçant éventuel du patron. Voici la façon dont il l'entend: « c'est un homme dont il est absolument impossible de fixer les fonctions d'avance. Tout ce qu'on peut dire de lui, c'est que, pour se préparer à cette succession, il devra avoir occupé certaines fonctions importantes et assez longtemps pour y porter des responsabilités effectives, mais qu'il devra avoir traversé un nombre suffisant de services pour en emporter une expérience assez variée; en particulier le futur patron pourra avoir été successivement chef de la documentation générale et directeur de l'exploitation (1); par le premier emploi il se sera élargi la pensée, par le second il se sera affermi la volonté, par la pratique des deux il aura vu la liaison entre la vie et les cycles ». Enfin, si le patron n'est pas un seul homme, mais par exemple une trinité, où un de ses trois membres serait prépondérant, lorsque ce membre disparaît il se peut que sa succes-

(1) M. Wilbois, Cours d'administration des entreprises, page 438.

sion soit dévolue au plus qualifié des deux autres. Le chef en effet peut ne pas être un seul, il en est souvent ainsi en pratique, et en théorie nous verrons lors de l'examen des qualités du chef qu'il est peut-être préférable de faire remplir cette fonction par plusieurs personnes. C'est là une question capitale qui mérite à elle seule un examen approfondi; il suffit ici de dire qu'elle se pose; mais de quelque manière qu'on la résolve le chef doit se présenter à son personnel, à ses fournisseurs, à ses clients comme s'il était un. Comment l'unité pourra-t-elle ressortir de cette multiplicité, c'est ce que nous montrerons dans la suite.

CHAPITRE III

Le Chef dans les Cycles.

(Organisation. — Méthode)

Le chef on l'a vu brièvement plus haut, doit organiser les cycles; cette organisation devrait naturellement être faite avant la fondation, on aurait évité un faux départ et bien des coups de pouce coûteux pour la remettre dans la bonne voie. Ford dit qu'il a mis plusieurs années à étudier sa machine sur le papier avant de lancer son usine, c'est Ford sans doute qui a raison, néanmoins il y a une foule d'entreprises en marche, qui ayant été mal organisées au début ont besoin d'être réformées.

Cette réorganisation s'appuie nécessairement sur une méthode, méthode dont le but est de découvrir les lacunes, les imperfections existantes pour les combler ou les supprimer. La méthode employée sera la méthode fonctionnelle, qui découvrira dans une entreprise les fonctions à exercer et qui ensuite permettra de faire exercer ces fonctions avec la plus grande « efficience » possible; c'est ce second résultat que nous nommons standardisation.

Nous avons déjà donné un aperçu général de la détermination des fonctions : il existe nous l'avons vu des fonctions techniques et des fonctions administratives, nous en avons nommé quelques-unes dans les deux groupes. Mais les mots : « contrôle » ou « fonction commerciale » désignent, moins des fonctions, que des groupes de fonctions : la fonction commerciale se subdivise en vente et achat. Et l'idée de vente se décompose en idées plus particulières, comme celle de publicité générale, publicité personnelle, visites du représentant, établissement d'un devis. Néanmoins l'établissement de la liste des sous-fonctions (dont le groupement constitue une des six fonctions générales) (1) ne suffit pas encore : certaines petites fonctions essentielles peuvent rester inaperçues. Par exemple si chacun sait qu'un commerçant doit exercer vis-à-vis de ses clients une fonction de relance, seul l'examen de la vie journalière de l'affaire apprendra combien d'espèces de fonctions se cachent sous ce petit mot : « relance » ; relance d'anciens clients pour un nouveau produit, relance, le produit une fois acheté, pour les réparations qu'il exige, relance pour les paiements s'ils sont échelonnés, etc... Cet examen exige une série d'expériences directes que le chef d'entreprise seul peut mener.

Voici le processus et la façon dont ces expériences devront être faites.

Et tout d'abord, *recherche d'une fonction*, recherche bien singulière : une loi se déduit d'un ensemble de faits, une fonction de l'absence de son effet ; d'ordinaire on observe du positif, ici il faut s'ingénier à combler des vides. Ce sur quoi doit porter l'observation ce sont les lacunes, ratés ou manques de toutes sortes : c'est une réclamation à propos d'un renvoi ; c'est une commande qui n'a pas été exécutée, un client qui a réclamé vainement

(1) Opération technique (fabrication) - commerciale (vente et achat) - financières - sécurité - comptabilité - administratives.

des prix-courants, un vol qu'on aurait pu éviter. « Par ces accrocs on reconnaît qu'une certaine fonction n'a pas été remplie, et cette fonction apparaît, non pas dans l'imprécision d'un terme vague comme transport, comptabilité ou sécurité, mais dans tout le détail d'une vision concrète ». On a volé avon-nous dit mais nous savons que c'est dans tel magasin, et à telle heure, par conséquent nous connaissons le gardien, qui aurait dû être là, ou la serrure qui a cédé; la lacune apparaît avec précision et fait désigner immédiatement le remède. L'observation de tous ces accidents doit se poursuivre souvent pendant plusieurs mois; un danger de vol qui est permanent peut ne se manifester qu'à la longue. Les recherches de ce genre peuvent d'ailleurs se prolonger pendant longtemps encore; un raté peut ne se traduire qu'avec un concours de circonstances, qui se produit rarement. On ne saurait trop insister sur la nécessité de ces recherches. Fayol recommande une investigation analogue.

Aussitôt que le chef a constaté une fuite, il la bouche tout de suite en créant la fonction, dont l'absence s'est ainsi durement manifestée. Généralement le temps manque pour l'établir dans les meilleures conditions; la découverte du mal pousse à appliquer rapidement le remède, quitte à l'exagérer. Il y a eu vol : on fera placer d'énormes serrures, partout on multipliera les gardiens et les contrôles. Y a-t-il eu le feu? on fait augmenter la prime d'assurance, on ajoute des granades on multiplie les consignes. Dans ces deux cas, voilà mille précautions pour une; il y avait un petit trou vite une énorme pièce. Le résultat : une augmentation de frais et peut-être une gêne, du désordre, apportés dans l'accomplissement des besognes journalières. C'est pourquoi la question, hâtivement tranchée, devra être repoussée pour être résolue de façon scientifique.

(1) M. J. WILBOIS - Cours d'Administration générale 1922-23, p. 453,

La *fonction* (et nous n'entendons pas par là une des six fonctions principales, mais une des multiples fonctions dont le groupement constitue une des fonctions techniques ou administratives) doit être standardisée, c'est-à-dire établie dans les meilleures conditions possibles. Pour ce faire elle sera décomposée d'une façon minutieuse; on séparera les opérations dont elle se compose; on étudiera chaque agent qui est attaché au service, qui la matérialise, dans son activité physique et mentale, etc.; en un mot, on analysera tous les phénomènes dont l'ensemble constitue l'exercice de la fonction. Cette standardisation, appliquée ici à une fonction manquante et qu'on crée, doit bien entendu être appliquée à toute l'entreprise. Elle devrait naturellement être faite à la fondation. C'est facile pour les entreprises qui se créent; pour celles déjà en plein fonctionnement elle ne pourra être opérée que peu à peu. La standardisation (c'est-à-dire au fond l'organisation rationnelle) s'étendra successivement jusqu'aux moindres détails : établie par en haut, elle descendra jusque dans l'atelier et les bureaux, qu'il faut aussi pourvoir de méthodes. Jusqu'à Taylor en effet on laissait au jugement individuel de l'ouvrier ou même de l'employé une grande partie de l'exécution du travail. Avec lui on s'est aperçu, que là comme partout il fallait de rigoureuses méthodes, à la découverte desquelles on n'était amené, qu'après de longues études, qu'il est impossible de demander aux exécutants, quel que soit le gain qu'on leur propose comme appât; le système initiative et stimulant ne traduisait que la paresse des patrons, industriels de hasard; l'initiative c'est à eux de la déployer plus exactement à eux et à un certain état-major, et entre cet état-major et eux la besogne doit être divisée d'une façon que nous avons laissé apercevoir : au patron à voir les lacunes et le remède, à l'état-major à exécuter dans le détail ce que le chef a décidé. Taylor est en effet une exception : il a passé vingt-

six ans de sa vie à résoudre le problème des aciers à coupe rapide, son exemple ne peut être suivi. Les études que nécessite la standardisation sont des besognes de spécialistes, qu'on ne peut exiger d'un chef. La standardisation se fera donc sous sa direction, mais ne sera pas son œuvre unique; qu'il se contente de se tenir au courant et d'ordonner la réalisation des résultats trouvés. Décomposer minutieusement l'entreprise en ses parties, analyser plus minutieusement encore des actions mentales, des actions physiques en éléments psychologiques et en gestes élémentaires, séparés par des repères, étudier les différentes influences qui agissent sur ces atomes d'action : voilà une besogne dont la complexité et la longueur dépassent l'activité d'un homme, déjà fort occupé de par ailleurs; standardiser l'entreprise : voilà certes une préoccupation essentielle du chef puisque c'est le moyen d'atteindre efficacement les buts; mais cette standardisation, qu'il impose, ce n'est pas lui qui peut la réaliser dans ses moindres détails.

Reste maintenant à contrôler les cycles. Sur cette opération permanente il n'y a pas grand chose à dire. Le chef sera tenu au courant de leur bonne marche par les rapports du chef d'exploitation et des divers chefs de service. Cette vue « de seconde main » ne pourra d'ailleurs suffire; à lui de savoir choisir son moment pour faire des inspections forcément partielles, dont le but sera de contrôler les contrôles normaux, établis en même temps que la standardisation. (Celle-ci, tendant à être universelle, s'est imposée naturellement à la fonction de sécurité).

CHAPITRE IV

La Conduite de la Vie.

La gestion de la vie se développe pour le chef suivant des phases connues. Le chef de la vie (chef d'entreprise) à peu près comme le chef du cycle (Directeur d'exploitation), comme les ingénieurs isolés, comme les simples artisans, devra :

Créer son but;

Etudier les moyens de l'atteindre;

Etablir son programme;

— Agir; —

Contrôler son action.

1^o CRÉATION DU BUT. — Ce sont les étapes, qui nous le savons, se retrouvent dans l'action de tout agent. Seulement, vu l'opposition entre le cycle et la vie, nous allons apercevoir des différences entre le processus psychologique du chef suprême et celui d'un chef inférieur (comme le chef d'exploitation).

Le premier but d'une industrie où d'un commerce c'est de rendre un service à la clientèle; dès qu'elle le perd de vue une maison peut se préparer à fermer ses portes; les petites boutiques mal achalandées pour le goût du jour disparaissent devant les grands magasins à l'affût de la mode; les mercantis ont fait naître les coopératives.

Mais la notion de service n'indique qu'un but commun et lointain. Il faut en faire dériver un but

précis et immédiat. Un constructeur d'automobiles veut permettre à ses acheteurs de pouvoir circuler vite et confortablement; voilà le service qu'il veut rendre; mais reste à savoir dans quelles conditions; ainsi : les routes du pays sont inégales et dures : il faudra construire des automobiles solides et hautes sur roues; les candidats acheteurs ne possèdent pas de disponibilités : on vendra avec paiements échelonnés.

Mais le but primitif peut varier pendant les années que l'entreprise traverse : notre marchand d'automobile peut voir ses anciens clients disparaître, il lui faut faire appel à une nouvelle catégorie, dont les besoins et les goûts différents l'obligeront à modifier ses fabrications. On pourrait multiplier les exemples. Il reste que quelque caractère que le but puisse avoir, la considération du but général et plus encore la fixation d'un but particulier sont beaucoup plus importants dans la vie de l'entreprise que dans le cycle ou généralement les buts sont moins apparents, masqués qu'ils sont par la complexité des circonstances au milieu desquelles on évolue; c'est pourquoi leur recherche est particulièrement délicate. Comment y procéder? Il est impossible de donner aucune règle générale puisqu'il s'agit d'invention. On ne peut guère signaler que les règles particulières qui rendent la création possible. Elles se résument dans la méditation qui puisera sa matière dans une foule d'observations faites plus ou moins systématiquement, car le hasard a aussi sa place. Regarder, retenir, méditer, voilà la concise mais seule recette!

ETUDE DES MOYENS. — Le but fixé, il reste au chef à étudier les moyens à sa disposition pour l'atteindre. Ces moyens sont de deux sortes : forces intérieures de la maison; forces extérieures, favorables ou défavorables dont l'ensemble constitue les différents milieux avec lesquels l'entreprise entretient

les relations dont son existence dépend. Les forces intérieures d'une entreprise sont ses idées, son personnel, son outillage, ses réserves d'argent; c'est pourquoi une première partie des études aura pour objet les inventions qu'on exploitera, les qualités des collaborateurs dont on aura besoin, les machines avec lesquelles ils travailleront, la façon dont on emploiera les fonds disponibles. Parmi les forces extérieures, on étudiera avant tout les marchés; d'où la série d'études suivantes : Marché d'approvisionnements en matière première, Marché de débouchés, cette étude se subdivisant dans l'étude des clients possibles, l'étude des concurrents qui peuvent s'appuyer sur le gouvernement, etc. Les méthodes suivant lesquelles seront faites ces études sont variables. Lorsque leur objet est inerte, ou se manifeste comme tel, il pourra être fait appel aux méthodes de la physique, dont on se sert constamment dans les cycles où domine un déterminisme scientifique. Par exemple les questions financières, et, même les questions de psychologie ouvrière, sont soumises à des lois aussi constantes, que les lois mécaniques, du moins lorsqu'on ne sort pas d'une durée limitée; ainsi pendant quelques semaines on peut se fier à la théorie quantitative de la monnaie, c'est-à-dire qu'une nouvelle émission de papier-monnaie amènera une augmentation des prix proportionnelle à l'inflation. Néanmoins, les études qui guident la vie de l'entreprise n'étant utiles qu'à condition de voir leurs résultats vrais au bout de plusieurs années; leur vérité ne peut être alors qu'approximative; les valeurs de l'argent ou les besoins des acheteurs tels qu'il apparaîtront dans cinq ou dix ans dépendent d'un tel nombre de facteurs qu'on ne peut viser à une rigoureuse exactitude. Ainsi donc, suivant l'ampleur et la complexité des phénomènes étudiés, on aboutira à des prévisions d'inégale valeur. Veut-on savoir le mouvement des prix de certaines matières premières?

On prolongera la courbe dans l'avenir, en tenant compte de sa forme dans le passé. Il est inutile d'insister sur le peu d'intérêt qu'offrent de pareilles prévisions; outre qu'elles ne montrent que la physionomie générale des prix, elles peuvent être complètement faussées pour une certaine période par suite d'événements exceptionnels (la guerre, par exemple) et la période de réadaptation qui suit. Il ne faut s'en servir que faute de mieux. Bien supérieures sont les prévisions relatives à des phénomènes dont on analyse les causes : la difficulté est alors de choisir parmi celles-ci les déterminantes. Soit par exemple une industrie, qui se propose de faire de l'exportation de produits de luxe en Russie. C'est une véritable monographie du peuple russe qu'il faut faire. Voici le tableau qui sera dressé (1) :

Conditions matérielles du milieu : Productions naturelles. — Régimes de la production.

Causes psychologiques : Besoins matériels; Besoins moraux.

Causes sociales : Constitution de la famille. — Régime politique, etc...

Reste à se servir du cadre pour le cas qui nous intéresse.

1° *Conditions matérielles* : Productions naturelles très riches, etc... Aucune importance pour le cas qui nous occupe.

2° *Conditions psychologiques* : a) Besoins matériels : ils seront peu à peu les mêmes que ceux de l'Occident mais pénétreront plus lentement.

b) Besoins moraux. Nous avons affaire à un peuple jeune, sans beaucoup d'éducation, ni d'instruction, qui a souffert. D'où : Besoins de luxe

(1) Nous ne donnons ici qu'un échantillon des rubriques qu'il doit comprendre, Cf V, WILHOIS, Cours d'Administration générale, p. 177 et suivantes et p. 782 et suivantes.

seront les premiers satisfaits, après les besoins essentiels et passeront par exemple avant ceux de confortable, d'instruction, etc...

Le Russe retient difficilement ses désirs, que la réclame excitera facilement. Caractère instable et léger (mépris pour les contrats). D'où acheteur avide et mauvais payeur.

3° *Causes sociales* : Liens familiaux fragiles : donc pas d'épargne pour les enfants qui de leur côté n'écoutent pas leurs parents.

Etat : centralisé.

Tendances protectionnistes : d'où installation au besoin d'usines dans le pays.

Comme couclusions générales à tirer : les industries de luxe ont de l'avenir en Russie dès qu'un régime économique normal aura été établi; les produits devront être fabriqués soit en France, soit en Russie, suivant que le régime sera protecteur ou non.

Ce genre de prévisions de grande envergure peut être appliqué, non plus à un milieu où l'on cherche des clients, mais à un milieu d'où l'on retirera soit de l'argent, soit des collaborateurs, soit des matières premières. L'exemple précédemment choisi ne montrait que quelques-unes des grandes divisions adoptées, il faut naturellement choisir une foule de détails pour s'approcher de certitudes pratiques. Dans tous les cas quand la prévision laisse des doutes, au lieu de dire : dans le doute abstiens-toi, il faut se garer contre une ou deux hypothèses dangereuses et jouer hardiment la probabilité, il est des cas où la prudence exagérée est la dernière des imprudences. Ces prévisions sont effectuées par un service de prévisions qui selon les besoins pourra être divisé en sous-services; il en faudrait au moins trois, correspondant aux richesses de la maison, l'un s'occupant de la recherche et du

perfectionnement des inventions, l'autre de l'étude des différentes machines et de leur amortissement, l'autre se spécialisant dans les études qu'on pourrait appeler psychologiques : psychologie d'ouvriers, d'acheteurs, vendeurs, etc. Leur caractère commun sera le désintéressement du personnel, qui les rapproche du personnel qui, dans le cycle peuple les bureaux d'études.

Les recherches de ce service s'appuyant sur des faits extrêmement nombreux, aux services d'études sera adjoint un service de documentation, service qui comprendra une bibliothèque (renfermant les livres et les périodiques se rapportant aux matières visées) un musée d'échantillons, un laboratoire d'analyses, et qui rayonnera par des missions chargées d'observer les faits sur le vif. Ce service de documentation pourra être assuré par un syndicat de producteurs, ou mieux encore par des offices de documentation spécialisés. Il en existe bien quelques-uns en France comme la Société d'Etudes et d'Information économiques du boulevard Saint-Germain, l'Institut scientifique et industriel, rue Nouvelle; mai la plupart ne sont que des embryons. Ils rendraient des services importants s'ils fournissaient une documentation élaborée, comme des probabilités sur les variations des changes, des salaires, sur l'orientation des syndicats, etc... Ces consultations, nécessitant un gros travail et un personnel bien spécialisé, sont fort coûteuses, ce qui explique en partie leur peu de développement. Les industriels ne comprennent pas, que les dépenses ainsi faites, sont un placement à très gros intérêt.

A côté de ces prévisions qui renseignent sur des faits, qui ont constamment besoin d'être connus pour mener une entreprise, et qu'on pourrait appeler prévisions positives, viennent s'adjoindre des prévisions négatives, c'est-à-dire portant sur des événements qui sont des catastrophes, si rien n'est fait pour les empêcher : conséquences d'un mau-

vais contrat, vols, accidents, ce sont en somme les risques de toute nature dont la réalisation amènera des pertes si on ne s'en est pas protégé. L'assurance sous toutes ses formes, permet de se mettre à l'abri d'éventualités fâcheuses.

ETABLISSEMENT DU PROGRAMME. — Les études préliminaires aboutissent à l'établissement d'un programme d'action, programme qu'on retrouve dans les cycles mais qui alors se transforme en une série de plans plus restreints et plus précis, dont l'importance rejette le programme dans l'ombre. Le programme se contente de poser, entre le point de départ et le but ultime, des buts intermédiaires plus ou moins nombreux, qui jalonnent la route. Au contraire, le plan donne tous les moyens d'atteindre les buts intermédiaires, il fixe pas à pas, heure par heure, la marche de tous les agents qui concourent à remplir le programme, il entre dans les derniers détails; il suppose un déterminisme presque parfait, que l'on trouve bien dans les cycles. Dans la vie de l'entreprise, où le déterminisme est très réduit, et où le but définitif importe seul, le plan ne saurait avoir sa place, le programme seul est possible. Un programme est d'autant plus intéressant qu'il est à plus longue échéance. Ce qui alors augmente son incertitude c'est qu'il englobe des éléments humains (le personnel de l'entreprise dont les aptitudes varient au fur et à mesure que le programme se réalise). C'est ce qui distingue le programme des prévisions, qui n'ont pour objet que des faits extérieurs dont le chef d'entreprise n'est maître en aucune façon; le programme au contraire a pour objet des faits intérieurs déterminables en partie. La prévision est passive : on contemple pour comprendre; le programme est actif : le composer c'est déjà agir. Ce programme sera dans certaines de ses parties rigidelement applicable, telles par exemple, celles qui sont relatives à un pro-

gramme financier ou de construction, le déterminisme est ici absolu; on possède une certitude que tout se passera comme il est prévu sur le papier. Cependant les éléments humains quoique inaperçus pourront modifier quelquefois l'ordre de chose fixé : ainsi les bâtiments nouveaux dont la construction avait été prévue mois par mois pourront ne pas être édifiés, si on ne peut trouver le personnel qu'on voulait y placer; les amortissements eux-mêmes en période de diminution générale de prix devraient être modifiés. Ces remarques générales vont être éclairées par deux exemples de programme.

Et tout d'abord, le programme d'action dans une grande entreprise minière et métallurgique, qui comprend plusieurs établissements distincts, et occupe environ dix mille agents. Le programme d'ensemble est composé d'une série de programmes distincts qu'on appelle prévisions, ce qui nous montre qu'ici le programme est quelque chose d'extrêmement vaste, et mériterait plutôt le nom d'études. Il y a les prévisions annuelles, les prévisions décennales, les prévisions mensuelles, hebdomadaires, et quotidiennes (celles-ci méritant plutôt le nom de plan). Il y a enfin des prévisions à très long terme et des prévisions spéciales. Toutes ces prévisions se fondent en un programme unique qui sert de directive à l'entreprise.

PRÉVISIONS ANNUELLES. — Deux mois avant la fin de l'exercice un rapport général est fait sur les opérations et les résultats de cet exercice. Ce rapport a trait aux fabrications, aux ventes, à la situation technique, commerciale et financière, à l'état du personnel, etc... Il est accompagné de prévisions traitant de mêmes sujets. Elles sont en somme une sorte de compte-rendu fait d'avance des opérations et des résultats probables du nouvel exercice. Mais, comme la plupart chevauchent sur plusieurs années,

les combinaisons techniques, commerciales et financières exigent plus de temps pour leur préparation et leur réalisation. D'un autre côté il faut tenir compte des répercussions que les opérations prochaines doivent avoir sur les opérations ultérieures; enfin, il faut penser aux modifications incessantes qui s'opèrent dans la situation technique, commerciale, financière et sociale du monde industriel en général et de l'entreprise en particulier et qui modifieront les prévisions faites. Toutes ces considérations qui ne peuvent trouver leur place dans les prévisions annuelles conduisent à des prévisions à plus long terme.

2° PRÉVISIONS DÉCENNALES. — Elles traitent des mêmes matières que les prévisions annuelles. Au départ ces deux sortes de prévisions sont identiques, les prévisions annuelles se confondent avec la première année des prévisions décennales; mais comme de notables divergences apparaissent dès la deuxième année, pour conserver l'unité de programme, il faut chaque année mettre les prévisions décennales en harmonie avec les prévisions annuelles, si bien, qu'au bout de quelques années, les prévisions décennales sont tellement modifiées, transformées, que la nécessité de leur refonte se fait sentir. On les refait donc tous les cinq ans, on a ainsi une ligne tracée pour cinq ans, au moins, quoique les prévisions embrassent une décade. Voici la table des matières traitées dans les prévisions annuelles et décennales :

Partie technique. — Concessions. Immeubles. Matériel. Exploitation. Fabrication. Production. Travaux neufs. Améliorations. Entretien. Prix de revient.

Partie commerciale. — Débouchés. Produits à vendre. Comptoirs. Ententes. Clients (importants solvables). Prix de vente.

Partie financière. — Capital. Emprunts. Dépôts. Fonds de roulement. Fonds disponibles. Réserves et Provisions. Créditeurs. Amortissements.

Comptabilité. Bilan. Profits et pertes. Statistique. Sécurité. Accidents. Gardes. Contentieux. Service de santé. Assurances.

Administration. Programme d'action. Organisation du travail. Recrutement. Commandement. Coordination. Conférence. Contrôle.

Des tableaux complètent et résument ces prévisions. Enfin des prévisions spéciales sont faites pour des opérations s'étendant sur une ou même plusieurs périodes décennales : grands travaux, conquête d'un marché. Naturellement les conclusions de ces prévisions prennent place dans les prévisions annuelles et décennales. On ne perd jamais de vue qu'il n'y a qu'un programme. Préparées avec un soin minutieux par chaque direction locale avec le concours des chefs de service, revues, modifiées, complétées par la direction générale, ces prévisions deviennent le programme, qui servira de guide, de directive, de loi pour tout le personnel, tant qu'il n'aura pas été remplacé par un autre. Un tel programme, embrasse tous les éléments et les services de l'entreprise, il est donc le prototype du programme complet (1). A sa description nous ajouterons un autre exemple, emprunté à une école de français située à l'étranger; l'expérience date de 1908. L'exemple de l'école est choisi, parce que, gardant les enfants une dizaine d'années, elle se prête admirablement à une prévision décennale. La méthode appliquée peut s'employer pour n'importe quelle entreprise industrielle et commerciale. En 1908, l'école française de garçons comprend externat et internat. On se borne ici à l'externat (atelier d'instruction). L'école a dix classes et comprend cent cinquante élèves. L'enseignement est donné

(1) Sur tous ces points, voir *Administration industrielle et générale*, de M. H. FAYOL,

selon les programmes et les méthodes de X... Le corps professoral presque uniquement de X... (le français était enseigné par deux Français, non professionnels de l'enseignement), est mal payé, médiocre, non attaché à la maison. Les élèves sont médiocres également, les mauvais éléments qui paient bien ne sont pas renvoyés. Tout est en mauvais état faute d'entretien; la réputation de l'école est mauvaise; le déficit annuel est d'environ 30.000 francs. Une réorganisation profonde s'impose. Le directeur dresse alors le programme suivant :

1. BUT DE LA RÉORGANISATION. — Introduire l'enseignement de la langue française dans toute l'école et surtout des méthodes françaises : travail et discipline; d'où nécessité de faire venir de France des professionnels auxquels on confiera la direction, la sous-direction, et les principales classes.

2. CONDITIONS EXTÉRIEURES DE SUCCÈS. — Elles sont au nombre de quatre :

1° L'école est soutenue financièrement par la colonie française de X... : gros industriels, qui veulent une bonne école, où les fils de leurs ingénieurs et contremaîtres français puissent avoir une éducation aussi bonne qu'en France; faute de quoi difficulté pour eux de recruter des collaborateurs;

2° L'école est autorisée par mesure du gouvernement de X... à donner son enseignement en français, tout en restant sur le même pied que les écoles de l'Etat de X..., pour le diplôme de fin d'année, les retraites des professeurs, etc...;

3° L'école est soutenue par la légation de France et le ministère de l'instruction publique à Paris. On peut espérer obtenir l'équivalence de son diplôme et du baccalauréat, des professeurs agrégés, délégués à X...;

4° Elle est la seule école française dans X... où la culture française est admirée.

Donc beaucoup de chances extérieures de succès.

3. MESURES FINANCIÈRES. — Comme il faudra sans délai éliminer les mauvais élèves et introduire des professeurs mieux rétribués, le déficit sera encore accru. Donc :

a) Demande, à chacune des grandes firmes de X..., d'une subvention annuelle de 800 fr. (devant être réduite ou supprimée avec le succès financier de l'école (40 firmes ont accepté).

b) Elévation de 25 0/0 des prix de l'externat. (Cette mesure sera acceptée, l'école ayant un quasi-monopole et permettra le renvoi d'élèves et une augmentation des traitements.)

4. MESURES CONCERNANT LE PERSONNEL. — Six professeurs français venus de France seront introduits dans l'école : deux dans chacune des trois premières années.

Trois divisions seront faites dans l'école : grands, moyens, petits.

Les trois sous-directions seront confiées à trois des professeurs de français, les trois autres occuperont les chaires principales. Des augmentations de traitement sont prévues pour eux au prorata des services rendus. La plupart de ces professeurs débiteront dans les petites classes, qui seront réorganisées, et suivront leurs élèves, (s'il s'agit des spécialistes des autres classes).

5. NOUVEAU RECRUTEMENT DES ÉLÈVES. — On laissera vivoter les grandes classes. On n'acceptera de nouveaux, en principe, que dans les quatre plus petites : condition nécessaire pour avoir des élèves, sachant suffisamment le français, et pour leur inculquer, dès le début, les méthodes souhaitées de discipline et de travail. Pour garantir cette rénovation, on éliminera les élèves médiocres, une quinzaine brutalement et, pour l'exemple, dès la rentrée, une quarantaine discrètement, à la fin de la première

année. Le nombre des élèves au bout de 6 ou 7 ans sera de 300 environ. Pour raisons intellectuelles et pour dimensions de locaux, le nombre des élèves par classe sera de quarante au maximum. Sur ces 300, il y aura 100 Français, nombre maximum à fournir par la colonie française de X... et 200 indigènes. Trois cent est l'unité désirée pour une école et la proportion d'un Français contre deux étrangers permet un rayonnement de l'esprit français sans que les Français soient absorbés par les étrangers.

6. RÉPARTITION DES ÉLÈVES ENTRE LES CLASSES :

Classe préparatoire

CLASSE	NOMBRE D'ÉLÈVES	OBSERVATIONS
I	15	Les parents gardent les tout petits chez eux avec une institutrice française.
II	30	Id. mais en moindre proportion.
III	35	Insister auprès des parents, par la publicité, pour qu'ils mettent le plus tôt possible leurs enfants à l'école, afin d'y apprendre le français d'après la méthode de l'école.

Premier cycle

I	40	Le nombre des élèves qui jusqu'ici diminuait rapidement dans ces classes par suite de leur mauvaise tenue, devrait se maintenir à peu près constant. Déchet possible par suite de maladies, départ, etc..., et refus par l'école de prendre en 3 ^e ou 4 ^e des éléments difficilement assimilables.
II	35	
III	35	
IV	35	

Certificat du premier cycle à la fin de la quatrième classe

Deuxième cycle

CLASSE	NOMBRE D'ÉLÈVES	OBSERVATIONS
		A partir de la cinquième, légère chute exagérée sans doute dans nos prévisions, un certain nombre d'élèves entrant directement dans les affaires après l'examen de quatrième.
V	25	
VI	25	

Diplôme correspondant à la première partie du baccalauréat.

VII	20	Chute analogue après la première partie de l'examen final.
-----	----	--

Diplôme correspondant à la deuxième partie du baccalauréat.

Ces prévisions se sont à peu près réalisées entre 1908 et la guerre (1). Cet exemple nous permet d'apercevoir les qualités d'un bon programme décennal.

Il est d'abord précis; dans le programme d'action de l'école on a noté le nombre probable d'élèves, des professeurs de français; on a également précisé les traitements des professeurs, le montant des frais d'entretien, etc... (Ces deux derniers points n'ont pas été reproduits ici pour ne pas alourdir l'exposé). Il est ensuite souple : on a compté avec l'imprévu, par exemple dans la répartition des fonc-

(1) J. WILBOIS, Cours d'Administration générale, pages 793 et suivantes,

tions du personnel; ce personnel étant difficile à recruter à distance, il faudra, les professeurs arrivés, tâcher de les utiliser, d'où subordination des fonctions aux hommes, le même homme a été censeur, chef de division des grands et professeur de mathématiques. L'une des formes de cette souplesse c'est la place discrètement laissée à l'espoir que le personnel n'est pas incapable de se hausser un jour au-dessus de lui-même.

CONTROLE. — Comme le plan était complété par un contrôle, un contrôle accompagnera le programme. Il résultera de la comparaison entre les faits, tels qu'ils étaient prévus sur le papier, et tels qu'ils se sont passés. L'expérience acquise servira pour l'avenir.

CHAPITRE V

Les Qualités du Chef.

L'étude du chef comprend nécessairement l'examen des qualités nécessaires à l'exercice de cette fonction : qualités presque contradictoires, nous le verrons, impossibles à trouver chez un seul; d'où idée d'une division fonctionnelle du métier de chef. Essayons auparavant de les analyser. Le chef étant avant tout un administrateur doit posséder un certain nombre d'aptitudes qu'il a l'occasion d'exercer au long des diverses étapes de son action. Reprenons-les une à une, en signalant les aptitudes qui successivement entrent en jeu.

Lors de la création du but, acte initial du chef, induction créatrice donc esprit de finesse. Viennent ensuite les études qui nécessitent un esprit scientifique, orienté vers le classement (sciences naturelles), et vers le déterminisme (sciences physiques), le tout doublé d'un esprit réaliste qui applique le déterminisme aux contingences existantes. Les études conduisent au programme, dont la confection exige une conscience des forces humaines et matérielles de l'entreprise, et des agents extérieurs qui peuvent influencer sur elle; enfin un sens de la valeur du temps et l'intuition de l'occasion favorable. L'accomplissement du programme suppose un

sens de l'organisation matérielle et humaine, dont la première met en jeu le sens de l'économie des forces (forces psychologiques et physiologiques, temps, espace), la seconde, le sens de la division du travail qui sera suivant le cas plus ou moins poussée.

Les phases précédentes aboutissent à l'action, qu'a précédée une décision nécessitant la maîtrise des images à l'aide de jugements, et s'appuyant sur une foi, un enthousiasme, qu'entretient l'amour sportif du risque.

L'action se termine dans tous les cas par un contrôle, où se décèle un sens spécial, fait surtout d'esprit d'organisation et de l'art de créer des habitudes.

Ce tableau établit la concordance entre les opérations et les qualités correspondantes : il a été établi grâce à une construction psychologique et une observation de chefs réels. Il est très général et doit être complété par une recherche des aptitudes nécessaires à la gestion des trois sortes de richesses qui constituent l'entreprise. La gestion des richesses humaines pose, par exemple, quatre problèmes : éducation, sélection, promotion et retraite, et ouvre celui du commandement. L'éducation est des quatre le plus délicat à résoudre, il faut d'abord que le chef se fasse connaître et accepter comme éducateur, ce qui nécessite une certaine forme du sens social et une valeur morale obligatoire pour celui qui doit se donner en exemple; il doit ensuite montrer le but, ce qui postule une puissance de raisonnement et de suggestion assez difficile. Ce but ne peut être atteint que grâce à des conditions d'éducation optima, dont la création met en jeu un esprit d'organisation appliqué à des individus formables. Ajoutez enfin à tout cela une forme moderne de la bonté, soutenue par la persuasion, qu'on a d'autant plus d'autorité sur les gens qu'on cherche plus à les rapprocher de soi. La sélection,

la promotion et la retraite nécessitent des aptitudes analogues, avec en plus une saine fermeté, qui ne se laisse amollir par aucune vaine sentimentalité.

Restera ensuite à dresser la liste des aptitudes à la gestion des deux autres richesses; comme ici l'élément humain est éliminé, la difficulté est moins grande, pour les divers problèmes que pose cette gestion. Le chef a surtout besoin d'un sens très inventif mais très réaliste, très conservateur parce que très progressif et enfin très prompt à saisir des occasions toujours fugitives.

Pour résumer en quelques traits essentiels les diverses aptitudes que nous venons de passer en revue nous dirons que le chef doit avoir quatre aptitudes fondamentales :

Etre un psychologue plus qu'un technicien.

Savoir perpétuellement créer dans le concret.

Savoir appliquer ses créations à la conservation d'une richesse qui ne demeure que si elle se développe.

Etre capable de décisions.

Ces quatre aptitudes nous font donc apercevoir le chef sous un triple aspect :

..*Créateur. Chef* (au sens propre). *Organisateur.*

Créateur. — Tel il apparaît quand il assigne un but à sa maison, fait faire les études qui lui prépareront la voie, dresse son programme d'action.

Chef. — Tel il se manifeste, dans la gestion de son personnel (gestion dont nous connaissons les phases), dans les commandements qu'il dicte pour exécuter ses décisions.

Organisateur. — Enfin d'un groupe d'hommes ou d'un ensemble de choses.

Mais ces trois groupes d'aptitudes : aptitude à créer, aptitude à commander, aptitude à organiser, sont non seulement très différentes mais dans une certaine mesure contradictoires. Le *créateur* c'est un homme qui voit plus grand et plus loin, qui d'après le présent devine l'avenir, qui sous l'ensemble

des faits incohérents voit le lien. C'est lui qui invente ou fait inventer (ce qui est quelquefois aussi difficile), tel perfectionnement technique ou telle amélioration sociale. C'est lui qui devine les conséquences économiques d'un fait auquel beaucoup n'attachent aucune importance. C'est lui qui, par exemple, pressentant une baisse de l'or ou de l'argent, établit en conséquence son programme d'amortissement, de réserve et d'approvisionnement. Cette tâche d'observateur l'oblige à négliger de par ailleurs beaucoup de contingences et le force à vivre en partie hors du présent. Dans le silence du cabinet où il médite, il néglige l'agitation environnante; et qu'on vienne le déranger au plus fort de ses pensées solitaires pour lui soumettre une question qui nécessite une décision, que de négligence n'y apportera-t-il pas. Sorti de son bureau, encore plein de ses combinaisons futures, quelle gêne ne montrera-t-il pas dans ses rapports avec les hommes, quelle médiocrité trahira-t-il lorsqu'il commandera. De même il n'aimera pas se perdre dans les détails infimes que l'organisation exige, et c'est pourquoi il ne sera pas non plus un organisateur efficace.

Le *chef* proprement dit, c'est avant tout celui qui vit en contact avec les hommes, il doit donc se soumettre à toutes les vicissitudes de la nature humaine et réagir instantanément lorsqu'un collaborateur meurt, lorsqu'un accident arrive, lorsqu'une grève éclate, lorsqu'un gouvernement prépare une loi, qui peut être mortelle à son entreprise; il est constamment sur le qui-vive; c'est un actif bien plus qu'un méditatif. Donc il lui manque le temps nécessaire aux programmes de grande envergure; la patience incessante pour organiser minutieusement. Mieux vaut pour lui s'abstenir de créer et d'organiser.

L'*organisateur* est un exécutant, qui reçoit les projets de celui qui crée, et les décisions de celui qui commande, pour les appliquer dans les conditions qui les rendent réalisables; c'est lui qui trans-

forme un programme annuel en programme journalier et horaire, de façon à assurer le synchronisme de besognes complexes, qui d'abord séparées doivent aboutir à un même résultat. C'est lui qui réinstalle un atelier, qui exécute l'aménagement d'un nouvel outillage. Ce n'est pas un actif, parce qu'il vit beaucoup plus dans un cabinet que dans les divers ateliers, ou en dehors de l'usine, et que dans ce cabinet il n'a pour ainsi dire pas de décisions à prendre. Sa besogne est intellectuelle et intemporelle, mais il n'a pas à méditer pendant des heures et parfois des jours. Il n'a pas à inventer, mais à combiner, sa pensée exige moins d'originalité que de patience. Au lieu de plier la réalité à son rêve, il doit avoir un respect presque exagéré du réel et c'est ce qui le distingue du premier autant que du second.

Voilà donc trois personnages bien différents, qu'il est rare de rencontrer réunis chez un même homme, parce que les aptitudes principales de chacun ne peuvent se développer que dans l'atrophie de celles des deux autres. Certains hommes ont peut-être été des chefs absolument complets mais ce sont des exceptions. Il faut donc hardiment proposer une division fonctionnelle du métier de chef suprême, qui devient ainsi une trinité. Ce triumvirat remplacera avantageusement le conseil d'administration (1) (en ce qui concerne la direction de l'affaire) trop souvent encombré d'incompétents ou de distraits; tantôt c'est un actionnaire qui n'a d'autres titres que son paquet d'action ; tantôt c'est un fils un gendre ou un neveu à qui on veut offrir les tantièmes statutaires; tantôt c'est un homme politique, dont on veut s'assurer l'influence. A défaut de valeur on a le nombre, l'administrateur délégué, qui assure la direction de l'affaire, voit le temps s'écouler en palabres et ses projets entravés par des propositions votées au hasard.

(1) Cette trinité ne peut en effet se concevoir que dans la grande entreprise, qui, seule peut payer et offrir une activité suffisante à trois chefs,

Pour remédier à ces « soviets capitalistes », M. Fayol voulait transformer le conseil en machine à approuver, par surcroît de sûreté il le réduisait volontiers le plus possible : cinq membres lui paraissent un maximum, trois un optimum. Cependant le principe du chef unique (ce n'est ni le principe de l'unité de direction, ni le principe de l'unité de commandement) est fort dangereux dans la grande entreprise, où vu l'ampleur et la complexité des problèmes, un chef ne peut réunir les trois groupes d'aptitudes qui sont ici nécessaires; le triumvirat s'impose et cette division fonctionnelle se concilie, malgré les apparences, avec le principe de l'unité de commandement et le principe de l'unité de direction. L'unité de commandement sera réalisée si les trois chefs ne communiquent leurs décisions à leurs subordonnés que par l'intermédiaire de l'un d'eux ou d'une sorte de secrétaire général. De cette façon chacun de ces subordonnés ne risque pas de recevoir à la fois et pour un même objet trois instructions contradictoires. Mais le principe de l'unité de direction « un seul programme pour une série d'opérations, visant le même but », risque d'être compromis; si les trois chefs ne s'entendent pas, une résolution importante peut ne pas être prise, ou être prise trop tard. La nécessité d'une hiérarchie s'impose. Comment la déterminer? L'organisateur est de suite hors de cause : il sera toujours de par sa fonction même le subordonné des deux autres. Restent les deux premiers : Auquel des deux donner la prééminence? Au commandant? mais il risque de compromettre l'avenir, en ne voyant que le présent. Au créateur? mais il risque d'anéantir l'entreprise, pour ne pas l'avoir étayée à temps. En fait, c'est le tempérament du donneur d'ordres qui semble dans la plupart des cas, en faire le chef véritable; la rapidité de ses décisions, son assurance prenant le pas sur le caractère rêveur de son collègue. Cependant entre ces deux hommes devrait s'établir un partage

du champ d'activité, dans le temps, sans que l'un ou l'autre ait le privilège de la décision; l'un prendra les décisions à longue portée et l'autre les décisions immédiates. Comme elles sont de deux ordres différents, elles ne peuvent pas se contrecarrer. Par exemple, en matière financière, le premier chef distribuera les dates d'augmentation de capital ou de remboursement d'obligations, le second aura à résoudre mensuellement des difficultés d'échéances; le premier établira les grandes lignes du recrutement et de la promotion des principaux agents, le second décidera, si dans un cas particulier, il est urgent de faire une exception à la règle adoptée. En cas d'incendie le premier établit le plan d'une reconstruction, qui ne sera achevée que dans quelques années, le second décide les mesures qui doivent être prises au bout de quelques jours, pour limiter les conséquences du sinistre. Cependant, malgré cette division du travail adoptée, des conflits peuvent exister, parce qu'il n'y a pas toujours séparation absolue, entre l'action à long terme et l'action à brève échéance. On atténuera ces conflits, dans une large mesure, en accouplant deux chefs, ayant à peu près même âge, même origine sociale, même éducation générale, mêmes principes d'action; en un mot des hommes qui soient de même classe, qu'il s'agisse de classe d'âge, de classe sociale, de classe intellectuelle, de classe morale.

Ce triumvirat se composera donc :

D'un délégué au programme;

D'un délégué aux ordres (ces deux hommes étant les administrateurs de premier rang);

D'un délégué à l'organisation (ce sera un administrateur de second rang).

Le capital se fera d'ailleurs représenter par un conseil, qui pourra conserver si cela doit flatter sa vanité, le titre de conseil d'administration; mais il jouera un simple rôle de contrôle, ce qui lui ferait

mieux mériter le nom de conseil de surveillance (1).

Avant de terminer cette seconde partie, nous dirons quelques mots des modifications que subit notre conception du chef dans les moyennes entreprises.

Nous avons vu que, dans une grande affaire, le chef disparaît à peu près complètement dans les cycles, où la direction est assumée par ce qu'on peut appeler le chef d'exploitation. Mais les affaires moyennes ne peuvent rétribuer qu'un seul patron, qui est à la fois chef d'entreprise et chef d'exploitation; il n'y a point alors un service général et un service d'exploitation, il n'y a que deux fonctions, l'une acyclique, l'autre cyclique. C'est un même homme qui les remplit et qui doit résoudre les difficultés d'un passage souvent brusque d'un rythme à l'autre. A cause du danger de confusion des deux objets de ses travaux, le patron matérialisera le plus possible les conditions dans lesquelles il devra les accomplir; par exemple il consacrerà aux cycles et à la vie des moments bien déterminés de la journée, le matin il fera les fonctions de directeur, se réservant les après-midi et au besoin les congés pour être administrateur délégué. Il aura, pour chacun de ces emplois, deux bureaux et chacun de ces bureaux aura sa bibliothèque, ses classeurs et ses archives, distinctes. Il y aura enfin deux personnels séparés à qui le patron aura eu soin d'inculquer deux esprits différents, afin d'être au besoin ramené par eux aux préoccupations qu'il doit avoir, lorsque quittant les uns pour travailler avec les autres, il a l'esprit encore plein des soucis auxquels il vient de se soustraire. Mais le problème, le plus délicat à régler pour lui, sera celui du temps à accorder à la vie acyclique et à l'exploitation cyclique, et dans chaque cas, surtout dans le premier, le temps qu'exigent les opérations techniques ou administra-

(1) Cf. WILSOIS, Cours d'Administration générale, page 828 et suivantes,

tives, qui, bien entendu, relèvent de fonctions non organisées en services. Ce temps sera déterminé à la fondation de la maison dans un programme, qu'on ne devra reviser que de loin en loin. Pour l'établir il faudra s'inspirer de ce que nous venons d'esquisser d'une entreprise plus vaste; il est impossible de donner un emploi du temps à cet égard; tout ce que nous pouvons dire, c'est que la conduite des cycles, si sa maison est bien organisée, ne doit pas absorber plus de la moitié de son temps. Quant à la gestion de la vie, ce sera l'objet de ses préoccupations habituelles, non pas seulement dans le bureau, mais au dehors de l'entreprise; la tâche du chef d'entreprise moyenne est en effet beaucoup plus difficile. D'abord dans la grande entreprise à chaque fonction correspond un service, on est donc sûr que ce service, s'il fonctionne normalement, remplira cette fonction et ne remplira qu'elle. Au contraire, dans l'entreprise moyenne, une fonction est exercée par un homme, qui doit en exercer d'autres en même temps; comment arriver à consacrer à chacune le temps, l'effort et l'intelligence qu'il faut? (nous avons vu comment surmonter cette difficulté). En second lieu, les grandes entreprises ont souvent des moyens trop faciles de résoudre les plus graves problèmes : les ouvriers réclament-ils des augmentations de salaires? les grands patrons sont syndiqués et le lock-out répond à la grève. Un concurrent s'établit-il dans le voisinage, décidé à employer des procédés nouveaux, qui le rendent particulièrement redoutable? au lieu de lutter avec lui, on l'achète quand il est encore temps. La concurrence vient-elle de l'étranger? le consortium patronal se tourne vers son gouvernement et, sans chercher à abaisser son prix de revient par une organisation qu'il faudrait inventer, il demande des tarifs protecteurs. Autant d'obstacles, dont le chef d'une moyenne entreprise ne peut triompher, qu'avec plus de labeur, d'intelligence et d'énergie.

TROISIÈME PARTIE

Gestion dans la Vie de l'Entreprise.

CHAPITRE I

La Gestion du capital humain.

Le chef, pour l'accomplissement du but qu'il a proposé à son entreprise est en relation avec une foule d'individus. Les uns constituent le personnel de l'entreprise au sens strict : ingénieurs, employés, ouvriers, d'autres comme les conseils juridiques, techniques, les assureurs n'ont avec l'entreprise que des rapports momentanés; encore plus en dehors sont les fournisseurs et les clients, tous ceux enfin qui, directement ou indirectement, contribuent à transporter ses produits, à enfler son crédit, à essayer ses idées, à propager sa réputation. Dans toute cette masse, il faut faire un choix, une action efficace du chef ne doit s'exercer que sur la partie,

qui est la plus voisine et la plus attachée à lui. Il considérera donc comme un capital humain le personnel directement attaché à l'entreprise. L'idée qui l'anime dans la gestion de ce capital c'est avant tout celle d'un service à rendre. Qu'on ne se méprenne pas d'ailleurs au mot « capital » employé ici, dans cette gestion, l'homme n'apparaît jamais comme un moyen mais comme une fin.

Gérer cette richesse humaine, c'est résoudre un certain nombre de problèmes pouvant se ramener en fin de compte à cinq principaux :

Dresser d'abord le *tableau d'organisation* du personnel. Pour cela il faut établir la division du travail social et les qualités indispensables à chaque poste. Ce tableau montre l'ensemble du personnel, la constitution et les limites de chaque service, par qui chaque poste est occupé, les chefs auxquels un agent obéit et les subordonnés auxquels il commande.

Cela fait, il s'agit de garnir ce tableau idéal d'individus réels, c'est le problème du *recrutement*.

Ce recrutement ne donnera jamais des individus parfaitement adaptés, il faudra dès leur arrivée parfaire leur *formation*, formation qui sera continuelle et permettra aux meilleurs de monter en grade.

Lorsque des postes élevés deviendront vacants ou lorsque la maison en s'aggrandissant créera des postes nouveaux, le chef devra se poser pour certains de ses collaborateurs le problème de la *promotion*.

Enfin, des collaborateurs vieilliss, inaptes ou coupables devront être éliminés. C'est le problème de la « *retraite* » ou du « *renvoi* ».

L'accomplissement de cette gestion nécessite des actes d'autorité, ce qui nous amènera à étudier le *commandement* dans une section de ce chapitre. Telles sont les grandes divisions de l'étude relative à la gestion du capital humain.

SECTION I.

L'Organisation du Capital humain.

(Les différents types possibles)

L'organisation du capital humain c'est la constitution du cadre producteur de l'entreprise, cadre producteur qui se compose à la fois d'hommes et d'outils, les uns maniant les autres, ceux-ci pouvant se substituer à ceux-là. (Nous ne nous occuperons que de l'organisation du personnel). Nous définissons ainsi « organisation » de façon assez conforme à l'étymologie : organiser c'est rendre semblable à un organisme; c'est pourquoi on n'organise qu'un capital. Le terme d'organisation ne peut donc s'appliquer au travail intellectuel ou matériel, on ne peut parler alors d'organisation mais de méthode; Taylor fait cette confusion, il mélange organisation et administration; mais avec Fayol nous comprenons l'organisation comme une partie de l'administration et comme s'appliquant à des objets bien déterminés. C'est une vérité banale que tout groupement a besoin d'être organisé, et que, suivant la façon dont l'organisation sera faite, il produira plus ou moins. Mais, si tout le monde est d'accord sur sa nécessité, les divergences commencent sur le point de savoir quel type il conviendra d'adopter; et cela s'explique parce qu'ici nous sommes en présence d'éléments humains, par lesquels la volonté du chef sera exécutée, il faut donc trouver et créer entre eux certains liens, au sujet desquels on n'est pas toujours d'accord. La réalité en témoigne, et parmi les

nombreux types d'organisation qu'on y rencontre, nous en retiendrons quatre seulement parce que les plus typiques, et nous nous arrêterons longuement sur les deux derniers où se décèle une des oppositions entre Fayol et Taylor.

Le premier type d'organisation (si l'on peut dire) c'est l'absence de toute organisation réfléchie; c'est un cas très fréquent dans les petites et moyennes entreprises; elle peut d'ailleurs se traduire par une confusion absolue dans les principales fonctions, ou au contraire à l'extrême dans une indépendance farouche; dans un cas : l'absence de division du travail, dans l'autre : division trop poussée et mal comprise. Inutile d'insister sur les inconvénients de pareil désordre.

Le second type c'est celui qui atteint son point de perfection dans les administrations publiques. Nous en donnerons la description tout à l'heure, à propos du type fayolien; sa caractéristique c'est que tout subordonné n'a qu'un *chef*, du moins pour une opération donnée. Mais si la lettre est identique entre l'organisation bureaucratique et l'organisation fayolienne, l'esprit diffère. Ainsi de l'organisation bureaucratique toute initiative et responsabilité sont absentes. L'initiative est nulle parce qu'un chef, garanti par un statut ou l'avancement à l'ancienneté est la règle, se considère surtout comme un agent de transmission entre l'autorité supérieure et l'autorité subalterne. La responsabilité sommeille car chaque agent a pris l'habitude d'agir, selon le règlement qui veut prévoir tout, de manière à être toujours couvert, et non selon son intelligence qui lui permettrait dans les cas difficiles de bien remplir sa fonction. Pour toutes ces raisons nous ne sommes pas en présence d'une organisme vivant, mais d'un mécanisme inerte. Ce type fleurit et se maintient dans les services publics parce que ceux-ci ont complètement perdu de vue le « service à rendre au public »; de leur mission primitive ils

n'ont conservé qu'une ironique appellation. En outre le système est vicié, parce que l'autorité d'un chef de bureau est souvent contrecarrée par l'intervention d'un personnage politique ou d'un délégué de syndicat; à la hiérarchie bureaucratique se superposent diverses hiérarchies qui lui ôtent le peu de valeur qui pourrait lui rester. Dans l'armée le type d'organisation est un peu modifié, en ce qui concerne du moins les derniers échelons de la hiérarchie, le soldat dépend du sergent, mais à certains moments un homme dépend sous quelque rapport du caporal d'ordinaire, du sergent-fourrier, du sergent-major, ainsi s'ébauche l'organisation fonctionnelle, qu'a surtout préconisée Taylor et que nous allons examiner après avoir donné la description du type fayolien. Monsieur Henri Fayol l'expose longuement dans « Administration industrielle et générale ». Les fonctions de chaque agent et les liens des agents entre eux s'expriment de façon simple par un symbole : le tableau d'organisation (des accolades, dont la pointe est tournée vers le chef englobent les subordonnés).

PREMIER EXEMPLE :

<i>Chef d'exploitation</i>	{	Chef de la comptabilité
		Chef du service technique
		Chef du service commercial

DEUXIÈME EXEMPLE :

<i>Chef du service technique</i>	{	<i>Chef du bureau</i>	{	Ingénieur.
		<i>d'études</i>		Ingénieur.
				Ingénieur.
				Ingénieur.
		<i>Chef d'atelier</i>	{	Contremaître
				Contremaître

Ce tableau ne comprend exclusivement que des agents, c'est-à-dire des personnes recevant ou donnant des ordres. Il laisse en dehors toutes celles qui

ne remplissent qu'un rôle d'informateurs ou de conseillers. L'organisation fayolienne de la hiérarchie est naturellement dominée par la règle de l'unité de direction, qui est commune à toutes les organisations possibles et qui s'énonce ainsi : « Il ne doit y avoir qu'un seul chef et un seul programme pour une série d'opérations visant un même but ». Mais voici maintenant les trois règles particulières à la conception de M. H. Fayol :

1° La règle de l'unité de commandement sous une forme très précise : « Chaque agent ne doit dépendre que d'un seul chef pour une même opération ». Cette règle s'impose évidemment, elle est cependant violée de trois façons. La première pourrait s'exprimer ainsi sur le tableau d'organisation :

Chef du bureau des ventes	}	Une dactylo.
Chef du bureau des achats		

Une dactylo se trouve devoir obéir à deux hommes. Mais la règle ne serait pas violée, si la même dactylo appartenait au bureau des achats le matin, et au bureau des ventes l'après-midi. Elle ne serait pas non plus violée, si la direction était double (deux associés, par exemple), à la condition qu'ils ne donnent des ordres à leur personnel qu'après s'être mis d'accord et de préférence par l'intermédiaire de l'un d'entre eux. Dans le premier cas, il y a unité de commandement sur chacune des opérations qu'elle accomplit; dans le second cas, il y a unité de commandement sur la personne de la dactylo. Une seconde façon de mépriser l'unité de commandement c'est le saut des échelons : cas de l'ingénieur qui donne un ordre à un ouvrier, sans passer par le contremaître. Enfin une dernière façon de transgresser la règle, c'est de donner des ordres contradictoires, ou impossibles, tout se passe alors comme si le chef se dédoublait en deux personnes, qui ne seraient pas d'accord entre elles. Pour appliquer la règle de l'unité de commandement, il est

nécessaire qu'un chef n'ait sous ses ordres qu'un petit nombre de collaborateurs immédiats, (trois à dix), un trop grand nombre l'empêcherait de suivre suffisamment leurs services, car il faut qu'il puisse donner à chacun d'eux une demie heure ou une heure par jour, sans compter sa besogne propre. Ainsi quand une fabrication est multiple, il faut grouper les ingénieurs chargés de techniques analogues, sous les ordres d'ingénieurs principaux. Cette organisation a pour inconvénient de multiplier le personnel et d'augmenter le temps des transmissions d'ordre, mais on y gagne une direction plus parfaite de chaque service. On peut pallier au second inconvénient, en établissant entre deux subordonnés, une passerelle, mais bien entendu ils doivent informer le plus tôt possible leurs chefs respectifs. La règle du petit nombre des subordonnés immédiats souffre cependant une exception : à l'échelon le plus bas le contremaître peut diriger un grand nombre d'ouvriers.

2° La seconde règle de Fayol est celle du *remplacement éducatif*; il fait prévoir dans le tableau un remplaçant pour chaque agent (au cas de maladie, congé, voyage, etc.) de façon à assurer la continuité de la fonction; il est avantageux en ce cas de faire remplacer le supérieur par l'inférieur et spécialement par le successeur éventuel. De cette façon chacun se forme par l'expérience à la fonction qu'il devra exercer plus tard.

3° Le *tableau d'organisation des fonctions* ne doit pas être fait de façon *définitive*; tel homme qu'on vient d'attacher à l'entreprise peut être capable de remplir deux emplois, quand il partira il faudra peut-être trois personnes pour le remplacer. Voici un exemple de mauvaise organisation : Usine où le service commercial est important, le directeur dirige l'exploitation, le service commercial, la comptabilité,

Directeur	{	Fabrication n° 1, un ingénieur.
		Fabrication n° 2, un ingénieur.
		Fabrication n° 3, un ingénieur.
		Fabrication n° 4, un ingénieur.
		Service commercial, un chef de service.
		Comptabilité, un chef comptable. >

Le directeur est accablé par la haute main sur les fabrications; pour avoir voulu faire l'économie d'un ingénieur principal, il a sacrifié la fonction directoriale. Que penser maintenant de ce type d'organisation. Il faut accepter le premier principe : l'unité de commandement, mais en retenant bien, que si un agent ne doit dépendre que d'un seul chef, c'est pour une même opération. Trop souvent en effet, on formule la règle sans tenir compte de cette restriction; on admet sans discussion qu'un subordonné n'a jamais qu'un seul chef, chef omniscient et omnipotent. C'est empêcher d'avance toute division fonctionnelle du travail; dès qu'on entre dans une organisation fonctionnelle, il faut prendre la règle du commandement unique dans son sens restreint, et il faut par suite abandonner son corollaire, ainsi que les deux règles dont nous l'avons fait suivre. Ici le fayolisme est un système, mais il n'est pas le seul, ni peut être le meilleur. Chose curieuse, Taylor, sans d'ailleurs le connaître, avait trouvé les critiques, qui au moins en principe sont décisives : (1) « L'idée directrice des générations passées était contenue dans le dicton suivant : on naît chef d'industrie, on ne le devient pas et la théorie était que, lorsqu'on avait réussi à dénicher l'homme qui convenait à la place, on pouvait en toute sécurité lui laisser le choix des méthodes. Désormais il faudra s'accoutumer à l'idée, que nos chefs d'usines devront être formés à leur métier et qu'il n'y a pas d'homme, si habile soit-il, qui puisse espérer lutter avec succès contre un groupement d'hommes très

(1) TAYLOR, Principes d'Organisation scientifique des usines. Traduction française, Dunod, page 20.

ordinaires mais bien organisés et coordonnant leurs efforts « entendez par là qu'on n'a à sa disposition que des hommes moyens avec qui il faut faire des choses plus que moyennes. M. Fayol, chef exceptionnellement complet, et recherchant des hommes complets comme collaborateurs, était dans un cas exceptionnel. Voilà pourquoi il n'est pas désirable de diviser l'entreprise, suivant le tableau fayolien, en services à peu près clos à la tête desquels on placerait avec une autorité presque absolue, des gens généralement incapables de l'exercer, « le fayolisme, tout système qu'il est, postule trop le génie donc n'est pas assez systématique. L'organisation fonctionnelle s'impose donc. Fayol n'a proposé qu'une ébauche, un pis-aller. (1) ».

Cependant il est des cas où on ne peut dépasser son système. En voici trois :

Quand l'entreprise s'étend sur de grands espaces (mine, banque à succursales multiples, maison d'exportation qui a des comptoirs dans les cinq parties du monde), les chefs de chaque unité doivent être indépendants. Quand l'entreprise traverse des crises (et en général toutes les périodes où il faut demander au personnel un sursaut d'intelligence et de volonté qu'il ne donne pas d'ordinaire) alors il faut à sa tête un homme qui ne relève de personne. Enfin le système de Fayol est surtout à sa place dans certains grands services. Là en effet les travaux sont trop variés, trop imprévus surtout pour qu'on puisse les diviser fonctionnellement.

Voyons maintenant le type que nous propose Taylor. Il l'a principalement exposé dans son livre « La direction des ateliers » (c'est une des parties de l'œuvre de Taylor, la moins connue que nous allons exposer). Le tableau d'organisation dans le type taylorien se présente ainsi :

(1) J. WILBOIS, Cours d'Administration générale, page 821.

Etudes : ingénieur en chef.	} Chef de fabrication
Fabrication : sous-directeur technique.	
Comptabilité : chef de comptabilité.	

C'est-à-dire qu'un agent comme le chef de fabrication reçoit des instructions de trois sources, suivant qu'il remplit l'une ou l'autre de ses trois fonctions : fonction d'invention, fonction de fabrication, fonction comptable. Taylor ne touche donc pas au système fayolien en ce qui concerne les premiers échelons de la hiérarchie, ses recherches originales ne portent que sur la réorganisation d'échelons placés plus bas. En réalité c'est surtout au contre-maitre de l'ancien type qu'il s'attaque, et cela sous l'espèce du contre-maitre des ateliers mécaniques. Un chef d'équipe (contre-maitre) chargé des tours ou raboteuses a à exercer au moins neuf opérations exigeant les aptitudes suivantes : il doit être bon mécanicien, lire facilement les dessins, préparer l'ouvrage et s'assurer que les ouvriers taillent le métal à la vitesse et à l'avance voulue, assurer la propreté des machines, veiller à la qualité de l'ouvrage, à la rapidité du travail, prévoir l'ensemble des tâches, fixer le prix du travail aux pièces, faire la police. Ces besognes auxquelles correspondent certaines aptitudes sont extrêmement variées et certaines contradictoires, comme l'énergie de l'animateur et la minutie du calculateur; un homme, qui serait capable de faire un parfait chef d'équipe, devrait être d'emblée nommé directeur, mais un tel homme n'existe pas et pourtant le type fayolien (qui constitue l'organisation classique) le suppose. Il faut donc sur ce point imaginer une organisation

nouvelle : voici en quoi elle consistera : « ...En prenant en considération le fait qu'on peut trouver bon nombre d'hommes capables de satisfaire à quatre ou cinq de ces obligations à la fois, il est clair que le travail de direction (de la fabrication), doit être subdivisé de telle manière que les diverses fonctions soient tenues par des hommes de cette capacité... » En d'autres termes, il faut trouver une organisation dans laquelle chaque homme n'exercera que le minimum de fonctions; il ne sera pas difficile alors d'en trouver, qui aient les qualités requises. En particulier, l'atelier proprement dit sera déchargé au profit du bureau, qui le précèdera, de toutes les besognes moins manuelles qu'intellectuelles. L'ancien contremaître sera divisé en huit personnages, quatre à l'atelier, quatre au bureau, dont les rôles apparaissent au tableau qui suit. L'ouvrier se trouve ainsi en rapport avec huit personnes, que l'on appellera des contremaîtres fonctionnels (1). Mais cette organisation de l'atelier ne viole-t-elle pas le principe de l'unité de commandement. M. Fayol l'estime, et ajoute : « Je ne crois pas qu'un atelier puisse bien marcher dans l'état de violation flagrante de ce principe » (2), cependant « Taylor a dirigé avec succès de grandes entreprises » (3). Comment expliquer cette contradiction. M. Wilbois nous en donne la clef. Voici comment : Cette organisation s'opposerait à l'unité de commandement, si les huit contremaîtres fonctionnels étaient des chefs commandant au même instant et pour le même objet. Il n'en est rien : prenons les en effet en commençant par les derniers (5, 6, 7, 8), le chef de brigade le chef d'allure, le surveillant, le chef d'entretien, ne connaissent l'ouvrier, qu'en tant qu'il accomplit une besogne bien spécialisée; ils ne se rencontrent jamais à ses côtés et enfin ce sont moins des chefs que des moniteurs ou des conseillers. Le chef de dis-

(1) F. W. TAYLOR, La Direction des Ateliers, page 54 et suivantes.

(2 et 3) Page 98, Administration Industrielle et Générale, H. F.

BUREAU DE RÉPARTITION DU TRAVAIL.

PRÉPOSÉ AUX ORDRES DE TRAVAUX : (1)
rédige les feuilles, indiquant l'ordre dans lequel les ouvriers et les machines doivent participer à un travail.

REDACTEUR DES FICHES D'INSTRUCTION : (2)
fiches à l'usage des ouvriers, donnant dessins, nombre de pièces à faire, temps, tarif, etc

COMPTABLE DU TEMPS ET DES FRAIS DE MAIN-D'ŒUVRE : (3)
envoie aux ouvriers par la fiche d'instruction, ce qu'il leur faut pour déterminer le temps et le prix de revient de chaque pièce.

CHEF DE DISCIPLINE : (4)
intervient en cas d'insubordination, paresse, retards, etc.

ATELIER.

CHEF DE BRIGADE : (5)
veille à la préparation du travail jusqu'à ce que la pièce soit mise sur la machine.

CHEF D'ALLURE : (6)
commence sa mission dès que la pièce est montée sur la machine, renseigne les ouvriers sur la façon de travailler et dans le temps voulu.

SURVEILLANT : (7)
surveille uniquement la qualité du travail.

CHEF D'ENTRETIEN (8)
s'assure que l'ouvrier entretient sa machine, propreté, graissage, etc.

cipline (1) au contraire, peut être un autoritaire, mais il n'agit qu'en cas d'insolence, de mauvaise volonté, etc..., c'est-à-dire hors du travail lui-même. le comptable du temps et des frais (3), le rédacteur de fiches (2), le préposé aux ordres de travaux (1), ont tous ensemble une action décisive sur le travail de l'ouvrier par les feuilles qu'ils rédigent, et qui expriment de véritables ordres; mais tous trois ne sont que des transmetteurs; le commandement vient du bureau du plan. Ainsi, c'est le chef du plan qui commande seul au travail, aidé toutes les fois qu'un accroc tenterait de se produire par le chef de disci-

plaine, qui bien loin de pouvoir être en conflit avec lui, est son meilleur auxiliaire parce qu'il se spécialise dans les cas exceptionnels, que le meilleur plan n'a pas le moyen de prévoir. Cependant des conflits accidentels peuvent à la rigueur se produire, par le fait seul qu'un grand nombre d'hommes se coudoient dans le même bâtiment. Mais le système renferme les éléments de la solution. Au cas de conflit par exemple, entre un chef de brigade et un chef d'allure, il est porté devant leurs deux chefs respectifs (les agents de la même fonction sont groupés sous un chef : chef de brigade chef), qui étant moins passionné dans l'affaire ont plus de chance de la régler avec justice; s'ils n'arrivent pas à s'entendre, on réclamera l'arbitrage du directeur. Le principe du commandement unique est donc sauvegardé. Cependant malgré les avantages du système, dans beaucoup d'usines « taylorisées » on préfère placer à l'atelier un homme ayant les allures d'un chef unique et à qui on réserve le nom de contremaître, il joue le rôle de chef de discipline, et de surveillant. Les chefs de brigade, d'allure et d'entretien sont ses auxiliaires, et les trois scribes du bureau (1, 2, 3), expriment au-dessus de lui l'autorité du planning. Ce qui vient d'être dit des ateliers de construction mécanique est applicable sous des formes plus ou moins atténuées à beaucoup d'autres industries. Ainsi dans les tissages : le directeur dirige immédiatement un bureau qui est un véritable bureau de répartition; à l'entrée de la salle de tissage se tient un contremaître chargé de la distribution des trames et dans la salle de tissage elle-même sont quelques contremaîtres, surveillant chacun un certain nombre de métiers, et secondés par des monteurs de chaîne; les monteurs de chaîne et le distributeur de trames sont des employés fonctionnels. Nous pouvons dégager maintenant les trois règles principales auxquelles l'organisation fonctionnelle obéit.

1^o Règle de la *multiplicité des instructeurs* : Chaque agent doit avoir autant d'instructeurs que sa besogne comporte d'éléments distincts; nous en avons compté huit pour l'ouvrier d'un atelier de construction mécanique; ce principe précise sous une forme nouvelle celui de l'unité de commandement : l'organisation taylorienne ne peut s'appuyer que sur une standardisation complète. Celle-ci a tellement précisé les tâches qu'elle est à elle seule une sorte de commandement; l'organisation fayolienne au contraire, s'appliquait à un atelier, où les tâches étant assez mal définies, il fallait perpétuellement une autorité pour y ramener les ouvriers. Avec Taylor il ne s'agit pas tant de contraindre qu'd'instruire : plus les instructeurs seront savants, plus ils seront écoutés et ils ne peuvent être de bons spécialistes que s'ils sont assez nombreux. De la première règle il résulte comme corollaire qu'un chef peut avoir un assez grand nombre de subordonnés directs : en effet si leurs tâches ont été d'avance très définies, l'inspection de leur chef pourra être très brève.

Comme deuxième règle : *préparation du travail de l'inférieur par le supérieur*; de même qu'une besogne complexe est divisée entre spécialistes du même grade, de même un élément de besogne est divisé en deux parties : l'une intellectuelle, préparatoire, l'autre manuelle d'exécution : dès lors plus de remplacement éducatif, du moins dans les bas emplois.

Enfin, dernière règle *inutile d'adapter les fonctions aux hommes*, puisque chaque fonction n'exige qu'un nombre limité d'aptitudes, il est facile de trouver l'homme qu'on cherche.

Il y a ainsi une opposition véritable entre les deux systèmes : celui de Taylor et celui de Fayol. Les cas où l'organisation taylorienne s'imposera

sont d'ailleurs beaucoup plus nombreux que ceux où il faudra faire appel à celle de Fayol. Ce n'est que dans des cas exceptionnels que celle-ci sera utile (1). En haut comme en bas de l'échelle, la division fonctionnelle plus ou moins poussée s'impose.

(1) Note voir page 85. Remarquons qu'il ne s'agit d'ailleurs que d'entreprises spéciales de crise, ou de quelques services spéciaux dont les travaux sont trop variés.

SECTION II.

Des autorités autres que celle du chef d'entreprise.

Les conseils d'ouvriers.

Les divers types d'organisation que nous venons d'exposer supposent tous l'autorité suprême d'un seul; quel que soit celui sur lequel on arrête son choix, le chef (que peut représenter une trinité), est maître absolu chez lui; or, depuis la guerre, tout une classe réclame une part d'autorité, une part de « gestion », sous forme de conseils d'ouvriers ou de délégués ouvriers au sein du conseil d'administration; des conseils à modalités variées ont été créés un peu partout : en Italie, en Angleterre. Nous laissons de côté, bien entendu, la Russie où le chef d'entreprise a été supprimé et où la direction des entreprises a été confiée à divers conseils rapidement dépossédés d'ailleurs au profit de l'Etat.

La question se pose de savoir si de pareils conseils sont compatibles avec l'existence d'un chef d'entreprise responsable et disposant seul du droit de trancher en dernier ressort. Pour y répondre, il faut tout de suite distinguer les objets auxquels s'appliquera l'activité de ces conseils. S'ils veulent se faire une part dans la gestion, leurs prétentions sont inadmissibles; un chef est trop souvent gêné par les lenteurs d'une assemblée d'actionnaires; à quoi bon y ajouter des éléments, qui moins do-

ciles, seront d'autant plus agités qu'ils sont plus ignorants et plus hostiles; si c'est au contraire pour contrôler et appliquer la législation du travail ces conseils peuvent rendre de réels services. On ne peut nier l'importance du mouvement, qui, dans la plupart des grands pays civilisés, a cherché à obtenir plus ou moins l'établissement de ces organes; il convient toutefois de remarquer que sauf en Russie où la réalisation a été complète, partout ailleurs les conseils n'ont donné de résultats que lorsqu'ils se sont limités au contrôle de l'application des lois ouvrières et à leur perfectionnement (c'est ce qui assure la vitalité des « shop comitees » en Amérique). Ce contrôle ainsi limité est le prolongement nécessaire du contrat collectif; « les ouvriers ont, dans la plupart des pays, obtenu une législation protectrice, imposant aux employeurs des restrictions (limitation de la durée du travail, salaire, mesures d'hygiène et de sécurité, accidents du travail) et ils ont peu à peu établi l'habitude des contrats collectifs; ce sont les syndicats qui presque toujours les signent, il est tout à fait normal que ceux-ci cherchent à en contrôler de près l'application » (1). Ce contrôle paraît même une nécessité absolue dans les grandes entreprises; les liens entre patrons et ouvriers y sont à peu près inexistants, les relations ne sont même pas souvent organisées, d'où des abus possibles. L'activité des conseils ouvriers est ici légitime. Est-ce à dire que cette forme de contrôle va réaliser plus de paix sociale en rapprochant patrons et ouvriers? il serait imprudent de se prononcer. Remarquons toutefois que ces rapprochements paraissent devoir procurer un avantage très précis, le milieu ouvrier y apprendra, les conditions techniques et économiques au milieu desquelles se débat quelquefois l'entreprise, peut-être en rapportera-t-il un peu plus de

(1) M. GERMAIN MARTIN à son cours de Législation industrielle. (Faculté de droit de Paris 1921-22).

sagesse. Les patrons, de leur côté, entrèrent en contact avec la psychologie ouvrière; une connaissance réciproque un peu plus approfondie, tel semble le bénéfice qu'en pourront retirer les parties en présence.

La seconde forme du contrôle ne tendrait à rien moins qu'à confier aux ouvriers la gestion et la direction des entreprises concurremment avec le ou les chefs et le conseil d'administration. Elle part de l'idée de supériorité de la collectivité ouvrière sur le patronat dans l'œuvre d'organisation, par conséquent de la nécessité d'avoir des représentants de cette collectivité au sein des conseils d'administration. Les expériences faites en ce sens ne justifient en rien cette prétention; les diverses tentatives de conseils ouvriers n'ont amené jusqu'à présent qu'une diminution du rendement et une désorganisation progressive de l'industrie. Cette intervention d'éléments ouvriers dans la direction est de notre point de vue, absolument inadmissible: celle-ci en effet, pour être bien menée, doit être exercée par un seul, libre de ses mouvements et de ses actes: le navire n'a qu'un seul pilote, la troupe un seul chef. Nous avons déjà eu l'occasion de signaler les entraves qu'un conseil d'administration peut apporter aux utiles initiatives du chef; y adjoindre un conseil d'ouvriers serait pire; ceux-ci, sans la sagesse des capitalistes, n'apporteraient guère plus de compétence et leur hostilité déclarée se manifesterait par une obstruction systématique. Nous touchons là en effet, la raison décisive de tout échec en cette matière; les deux catégories de producteurs, patrons et ouvriers, sont en état de lutte systématique. Dans la pensée des parties, cette guerre n'est, il est vrai, qu'une phase de transition; les groupements patronaux voudraient l'anéantissement du syndicat; beaucoup de syndicats ouvriers voudraient la suppression du patronat; mais tous rêvent, une fois la bataille achevée, le rétablisse-

ment de l'unité de commandement à leur profit. N'est-il pas fou dès lors d'espérer quelque amélioration de la création dans les entreprises de délégués ouvriers à la gestion?

SECTION III.

La Garniture du cadre.

Recrutement — Formation — Promotion et retraite.

Une fois le type d'organisation choisi et adopté, reste à garnir le cadre, alors constitué, avec des individus réels. D'où le premier problème : comment assurer un bon recrutement ? Comme la formation des agents n'est jamais parfaite, il faut continuer à la compléter et plus tard les adapter à des fonctions plus élevées, d'où éducation. Enfin il faut pourvoir aux vacances qui se produisent et qui permettent de récompenser des efforts qu'on a toujours encouragés, c'est le problème de la promotion. A côté de ceux qu'on élève, il y a ceux dont on se débarrasse, c'est le dernier problème de la retraite et du renvoi.

Les règles du recrutement, du sélectionnement, de l'éducation, de la retraite, composent l'art de la gestion des richesses humaines. Ces règles sont inégalement connues. On va essayer de les exposer dans cette troisième section.

I. LE RECRUTEMENT SELECTIONNE. — Le recrutement consiste à se procurer les agents néces-

saires. Inutile d'insister sur l'importance d'une pareille opération; les conséquences d'un mauvais choix sont aussi diverses que redoutables : accidents du travail, désordre amené dans un atelier, mauvais fonctionnement d'un service; le principal souci d'un patron est donc lors du recrutement de prendre des agents sélectionnés; on croit trop souvent qu'il suffit d'embaucher des bras, l'erreur est grave, on s'en aperçoit souvent rudement mais il est trop tard. Le problème du recrutement se résume donc dans celui de la sélection (toute considération sur l'abondance ou la pénurie de main-d'œuvre mise à part).

Une première précision s'impose : il faut séparer la sélection de l'orientation. Les analogies se devinent, les différences sont moins visibles. Le problème de la sélection est posé par le patron. Il s'énonce : étant donné un poste exigeant un petit nombre d'aptitudes comment trouver celui qui le remplira le mieux? Le problème de l'orientation est posé par un enfant ou plutôt par ses parents et leurs « conseillers » (Etat, commune, groupements professionnels); il s'énonce : étant donné un enfant, possédant un grand nombre d'aptitudes, les unes actuelles, les autres en puissance, vers quelle carrière aura-t-il le plus de profit à se diriger?

Pour résoudre le problème de la sélection il suffira d'appliquer au candidat un nombre restreint de tests (expériences employées pour déceler une qualité, une aptitude), qui pourront être des tests globaux, c'est-à-dire qu'à la rigueur, on pourrait se contenter de lui faire faire les actions complexes, qui caractérisent son futur métier et voir comment il y réussit. Au contraire, pour résoudre le problème de l'orientation, il est impossible de faire essayer à l'enfant tous les métiers; il faut lui appliquer un nombre considérable de tests, qui seront tous des tests élémentaires; les aptitudes à n'importe quel emploi étant faites d'éléments (comme la mémoire

auditive, immédiate, l'attention visuelle, dispersée, etc.), combinés en diverses doses; le problème de la sélection est beaucoup plus simple à résoudre que le problème de l'orientation : il ne nécessite pas comme ce dernier un personnel spécial et un outillage de laboratoire. Cependant dans une entreprise le problème de l'orientation professionnelle peut se poser : c'est quand un collaborateur, entré par la petite porte, est reconnu capable d'exercer dans la maison des fonctions plus hautes; mais lesquelles? contremaître, vendeur, comptable? Ainsi orientation et sélection sont liées; c'est pourquoi on est amené souvent à se servir pour la sélection des méthodes qui conviennent surtout à l'orientation. Ces méthodes ont, ou au moins prétendent avoir, un caractère rigoureusement scientifique; il est d'autant plus marqué qu'il s'agit d'emplois plus inférieurs (les ouvriers de dernière catégorie, les manœuvres, étant uniquement de bons automates), et qu'on est dans une usine où la division du travail est plus avancée (chacun n'y remplit alors qu'un petit nombre de fonctions). Ces méthodes ont permis de réaliser dans toute sa rigueur le principe fameux : « the right man in the right place ». Leurs avantages sont tels, que leur emploi est en train de se propager très vite dans la plupart des pays, sauf peut-être en France. La Prusse et la Bavière ont créé des offices « d'orientation professionnelle », dans les villes de plus de 10,000 habitants, en même temps que des cours pour former les futurs « conseillers de vocation » attachés à ces offices.

On peut diviser les procédés de sélection en trois :

- 1° Le stage;
- 2° Les tests;
- 3° Le questionnaire.

1° LE STAGE de quelques semaines est le moyen le plus sûr pour juger un homme, mais à deux conditions : qu'on lui fournisse les occasions les plus complètes et les plus diverses de faire ses preuves, et

qu'on ait auparavant confectionné le tableau des aptitudes exigées, tableau dont la confection suppose une analyse psychologique préalable, et qui précède, non seulement la méthode du stage, mais celle des tests et du questionnaire; nous aurons d'ailleurs l'occasion d'en parler plus loin. Le stage est employé de préférence, quand il s'agit de pourvoir aux postes élevés, car ils exigent des qualités qu'on n'a pas l'occasion d'exercer tous les jours; il est moins indiqué pour les emplois inférieurs car l'automatisme y suffit et il se révèle en un instant. Son seul inconvénient est d'être coûteux : les tâtonnements ou les bévues du stagiaire gênent tout un service pendant plus d'un mois. Aussi ne doit-on admettre au stage que des hommes déjà quelque peu connus grâce à un examen rapide du genre de ceux que nous allons maintenant décrire.

2° LES TESTS D'APTITUDES. — Nous en avons donné une rapide définition plus haut; ce sont des expériences qui permettent de voir si une personne possède les aptitudes requises pour tel emploi déterminé. L'établissement d'une bonne série de tests consiste à faire une hypothèse sur les aptitudes que doit posséder l'employé ou l'ouvrier parfait, à imaginer des épreuves capables de déceler les aptitudes que l'analyse a fait découvrir, enfin à trouver des employés de différentes catégories (bons, moyens, mauvais) et à chercher si les aptitudes prévues hypothétiquement appartiennent en fait aux bons, manquent aux mauvais et sont médiocrement représentées chez les moyens; on ne retiendra pour composer la série des tests définitifs que les aptitudes possédées effectivement par les meilleurs. Ces tests ont surtout été mis au point pour des emplois inférieurs où ils sont plus rigoureux parce que les aptitudes à étudier sont moins complexes; à mesure que l'on monte dans la hiérarchie l'emploi de tests devient de plus en plus difficile, il arrive un moment où ils deviennent inutiles; le recrutement d'un col-

laborateur de marque est chose trop importante pour qu'on n'y consacre pas de longs jours; dès lors le test disparaît pour ne laisser de place qu'à l'analyse psychologique. Il serait trop long d'exposer plusieurs exemples. Nous ne parlerons ici que de la manière d'opérer pour un secrétaire commercial; notre choix s'est fixé sur ce personnage parce qu'il a deux séries d'opérations à faire; en premier lieu des opérations d'ordre surtout intellectuel consistant, d'une part à rechercher des documents pour son patron, concernant son industrie, documents qui permettent d'étudier les débouchés de cette industrie, d'autre part, à exprimer soit ces documents, soit la pensée de son chef en des rapports, des lettres à des clients; en second lieu des opérations plus matérielles, classements, emploi des machines (quitte à faire exécuter le travail par des sous-ordres), organisation du travail des collaborateurs. D'où le tableau suivant :

APTITUDES EXIGÉES. — TESTS DÉCELANT CES APTITUDES

A) *Aptitudes à la documentation.* — Rédaction résumée et rapide d'un long document (par exemple 50 pages à résumer en 20 lignes, en 1 h. 1/2).

Recueillir le plus de documents possibles, sur un objet, en allant fouiller des bibliothèques, consulter des employés de ministère, etc., et cela dans l'espace d'un après-midi.

B) *Aptitudes à l'expression.* — Lettres sur un même sujet à plusieurs personnes, lettres dont le ton varie, suivant les caractères de ces personnes, caractères qu'il faudra déceler d'après une correspondance antérieure et les vagues indices que la lettre contient (caractère de la signature, par exemple).

Recevoir un client réel ou fictif et le traiter suivant le caractère qu'il semble présenter d'après sa mise, ses gestes, ses premiers mots.

c) *Esprit scientifique.* — 1. *Symbolisation.* — Inventer un symbole simple des faits, d'un fait commercial, par exemple; un type de fiches, représentant le « follow up » d'un client dans des conditions bien précises; 2. *Classement* des faits exprimés : Classer par exemple le dossier d'un client, dont le nom est un nom de firme complexe, comme : Société anonyme pour l'exploitation des Mines du Var.

d) *Aptitudes à se servir des machines.* — Résoudre avec une machine donnée, par exemple la machine à additionner, un problème auquel elle n'est pas spécialement adaptée. (Calcul d'un prix de revient).

e) *Esprit d'organisation dans l'ordre matériel.* — Organiser la table d'une dactylographe (hauteur de la machine, forme du siège, exposition à la lumière).

f) *Esprit d'organisation dans l'ordre humain.* — Organiser l'emploi du temps de la même dactylo, pour lui assurer le meilleur rendement.

Ces tests ainsi que ceux que nous n'avons fait que mentionner sont relativement longs à mettre en jeu, celui que nous venons d'exposer nécessite une journée. On peut gagner du temps par un autre procédé que nous allons décrire et qui est le questionnaire

Auparavant, signalons les tableaux de recrutement de M. Mauvezin. (« Rose des métiers »). Voici un fragment de celui des charrons :

Caractéristiques et aptitudes

Taille	moyenne.
Force	moyenne.
Santé	moyenne.
Vision	moyenne, sans emploi de verres.
Attention	oui.
Observation	Sens de l'observation.
Coup d'œil	oui.
Adresse manuelle	oui.
Ecriture	indifférent.
Orthographe	indifférent.
Calcul	bonnes notions utiles.
Dessin linéaire	bonnes notions utiles.
Meilleur âge pour commencer l'apprentissage :	
14 ans.	
Temps d'apprentissage commencé à 15 ans :	
2 ans et demi.	

Vingt-six questions sont analogues pour tous les métiers. M. Mauvezin donne les réponses pour environ deux cent cinquante d'entre eux, répartis sous ces rubriques : Métiers du livre, métiers d'art industriel, métiers agricoles, métiers d'alimentation, métiers du bois, métiers du fer et des métaux, électriciens, transports et marins, autres métiers du bâtiment, métiers commerciaux, métiers divers, métiers spéciaux aux femmes. C'est un essai trop complet pour n'être pas hâtif; en attendant mieux il peut rendre les plus précieux services à la majorité des patrons et à cet égard il est de grande valeur. C'est en somme un questionnaire avec réponses faites à l'avance; une variation de ce procédé laisse les réponses à l'initiative du candidat, les questions sont du même genre que celles qui

sont contenues implicitement dans la colonne de gauche du tableau, relatif au secrétaire commercial, ou du tableau de M. Mauvezain, mais la réponse n'est autre que l'opinion que le postulant a de lui-même. Pour éviter qu'il ne se flatte, le questionnaire doit être tourné d'une certaine manière. Par exemple, pour avoir sa puissance de décision, au lieu de lui demander : « Avez-vous de la décision » ce à quoi il est trop tenté de répondre : « oui », on lui demandera : « Vous décidez-vous immédiatement, après une courte réflexion, ou pesez-vous mûrement le pour et le contre ? » Ce questionnaire peut ne s'appliquer qu'aux aptitudes exigées pour un emploi donné, secrétaire par exemple, ou au contraire porter sur la totalité des aptitudes d'un individu; il peut être transmis par écrit, mais si on peut voir le candidat et l'interroger oralement, la méthode est beaucoup plus sûre, car il n'a pas le temps d'apprêter ses réponses et en outre quelques coups d'œil sur son physique ou sur sa mise donnent des révélations complémentaires que la photo elle-même ne procure pas. La valeur des renseignements obtenus sur un candidat à un poste, dépendant du temps employé à les recueillir, ce dernier procédé est celui qui présente le moins de sûreté; mais les divers moyens de sélection que nous avons passés en revue peuvent et doivent être employés simultanément dans les grandes entreprises. Lorsqu'on a dix emplois à pourvoir avec cent ou deux cents candidats, on peut opérer un premier tri à l'aide du questionnaire, on élimine ainsi la moitié ou les deux tiers, les autres seront essayés à l'aide de tests qui permettent d'en retenir une quinzaine ou une vingtaine, ce sont ces derniers seulement qui seront suivis ensemble ou successivement dans un stage de plus longue durée.

Remarquons d'ailleurs, que le choix des procédés est étroitement lié avec le type d'organisation adopté; notons que dans une organisation bureau-

cratique, où on entre grâce à un examen, de pures connaissances, grâce à l'ancienneté dans une administration antérieure, et à plus forte raison, grâce à des protections, il ne peut être question de sélection raisonnable; dans l'organisation fayolienne qui concerne surtout les emplois élevés le vrai mode de sélection, c'est le stage; ce n'est donc qu'en régime fonctionnel que tous les procédés de sélection scientifique peuvent être employés parce qu'alors le nombre des aptitudes étant étroitement défini, les tests peuvent jouer avec une rigueur scientifique impossible à approcher ailleurs.

Il est superflu d'ajouter, que tous ces moyens de sélection ne peuvent être appliqués que quand il y a plus de candidats que de places. Dans le cas contraire (qui est le cas ordinaire aujourd'hui) les patrons ne peuvent choisir. Même les plus hautes paies ne suffisent pas toujours à attirer la main-d'œuvre, tantôt il faut la tirer de pays éloignés, tantôt il faut la faire réellement « naître » à l'aide d'institutions comme le sursalaire familial ou les logements pour familles nombreuses, institutions qui se trouvent avoir une utilité corporative en même temps qu'une utilité nationale.

II. EDUCATION DU PERSONNEL. — La sélection a affirmé une éducation antérieure; mais cette éducation est toujours incomplète, les écoles techniques les plus spécialisées n'atteignent pas les sous-spécialités de tous les ateliers, et la plus solide formation morale ignore les traditions de la maison; il faut donc que l'éducation se poursuive dans l'entreprise. La guerre est venu d'ailleurs renforcer la nécessité de cette formation post-scolaire, et elle oblige à refaire celle de presque tous les « producteurs » du haut en bas de l'échelle, parce qu'elle a considérablement modifié les conditions que les entreprises ont à subir : conditions techniques, des matériaux anciens hors de prix ont suscité des in-

ventions nouvelles et l'obligation d'un outillage perfectionné, dont la cherté de la main-d'œuvre, aggravée par la journée de huit heures, a encore plus imposé la nécessité; conditions morales; les ouvriers groupés ont plus d'exigence, et savent quelquefois prendre plus de responsabilité, il a fallu faire appel à la main-d'œuvre étrangère, presque tout le monde veut enfin jouir sans beaucoup travailler. D'où une double rééducation, qui commençant par l'ouvrier, devra surtout s'attacher au contremaître, spécialement pour ses qualités morales, qui doivent être celles de l'officier de troupe, et qui sont à peine celle des sous-officiers. Comment réaliser cette éducation à l'intérieur de l'entreprise? il faut écarter tout de suite un procédé que la paresse faisait trop souvent accepter; il consiste à laisser une autre maison former un agent, puis lorsqu'il est formé, à le débaucher, par un salaire plus élevé; il y a là un vol tout simplement, qui se retourne contre le voleur, toujours menacé de se voir rendre la pareille. Du reste, la tendance actuelle à l'unification des salaires, dans chaque corporation et dans chaque emploi, le rendra de plus en plus difficile. Il faut donc se charger soi-même de l'éducation de son personnel. Cette éducation sera double : technique et générale.

L'éducation technique sera faite dans des écoles annexées à la maison ou par l'exercice même de la profession. Ces écoles de maison ne sont pas des écoles au sens universitaire du mot, c'est-à-dire que l'enseignement technique y est très réduit, et toujours mené concurremment avec une pratique à laquelle il sert de liaison et de conclusion. Ces écoles se présentent sous les modalités les plus diverses, par exemple, le stage ou une série de stages dans différents services, où le nouveau venu reste assez longtemps pour apprendre, pas assez longtemps pour s'encroûter; c'est dans certaines maisons une réunion hebdomadaire des vendeurs, par exemple,

autour du chef de vente, qui s'efforce de faire divulguer aux meilleurs leurs procédés, qui demandent aux jeunes vendeurs des rapports détaillés sur leurs clients, les forçant ainsi à analyser leurs actes, qui fait enfin la critique et tire les conclusions. L'un des exemples les plus remarquables de cet enseignement est donné en Amérique par la caisse nationale enregistreuse. Les candidats, agents de vente sont groupés à certains moments de l'année dans une sorte de meeting que termine un examen. Dans ce meeting on leur communique, entre autres choses, les principales objections rencontrées chez les clients et les réponses, qui, l'expérience l'a prouvé, ont donné les meilleurs résultats. A défaut d'exercices oraux on peut employer les cours par correspondance; la compagnie des chemins de fer d'Orléans en a organisé pendant la guerre sous la direction de M. Maurice Lacoïn. Une réduction des cours par correspondance, c'est la brochure ou mieux encore la revue de la maison qui renferme des articles sur les diverses techniques de l'entreprise (fabrication, méthodes commerciales et comptables, etc..., etc...). Les exemples cités sont choisis dans le commerce parce que l'éducation y exige les efforts les plus variés, la même méthode peut s'appliquer au service de fabrication, au service comptable, au service financier. L'éducation se fera ensuite par l'exercice de la profession d'autant mieux que certains actes de la vie professionnelle sont particulièrement éducatifs, tels : le programme ou le plan détaillé qui sont éducatifs pour tout le monde, dans la mesure où tout le monde a collaboré à quelque titre que ce soit à leur élaboration, la conférence hebdomadaire des chefs de service, qui bien menée les aide à fonder leurs diverses pensées en une pensée commune, le remplacement d'un employé par l'un de ses successeurs possibles.

Cependant l'éducation technique ne saurait suffire, si elle n'était soutenue par une forte *éducation*

générale, qui sera donnée par des conférences, par une bibliothèque, par la revue de la maison. Le programme en sera très varié : administration, économie politique, droit, sciences appliquées, etc...

L'éducation du personnel est surtout nécessaire en régime d'organisation fayolien, c'est-à-dire pour le haut personnel de toutes les entreprises; par contre en régime taylorien, la préparation scrupuleuse des tâches par le supérieur, n'implique pas chez l'inférieur une formation très avancée; ici le problème de l'éducation s'efface en grande partie devant le problème du recrutement. Cette éducation du personnel coûte cher; elle coûte d'autant plus cher qu'elle est mieux faite et que l'agent est d'un rang plus élevé. Cela coûte de payer à un employé une bibliothèque, des cours du soir ou un congé, pour aller s'instruire dans une usine située quelquefois dans un autre pays. Cela coûte encore plus de faire perdre à un agent des heures ou des jours pour l'instruire dans des conférences ou des exercices particuliers. Cela ne coûte pas moins de lui donner la suppléance de son chef, où les premiers temps il fera des gaffes (d'où production ralentie, perte d'un client, etc...); mais il ne faut pas oublier que tout cet argent se retrouvera largement dans la suite; en regard il faut mettre les gains acquis par un homme de valeur attaché à l'entreprise. Les chefs qui ne comprennent pas cette comptabilité de la valeur humaine, font les plus sottes économies de bout de chandelles.

III. PROMOTION DU PERSONNEL. — Un des buts de l'éducation, le plus intéressant pour le chef, c'est de préparer aux grades supérieurs; elle n'est ainsi qu'un moyen pour un but nouveau : la promotion, qui pourvoit à un poste devenu vacant, soit parce que son titulaire l'a quitté, soit parce qu'une extension de l'entreprise a conduit à le créer. Il est préférable de lui donner comme titulaire un

employé de la maison, mieux au courant de ses traditions et mieux connu du reste du personnel, sauf le cas où exigeant des connaissances spéciales il est nécessaire de le confier à un étranger; cette considération mise à part, c'est l'ingénieur principal qui deviendra directeur ou le chef d'un rayon de vente qui deviendra chef de tout le service commercial. A ce propos se pose la question de savoir s'il vaut mieux faire avancer les hommes au choix ou à l'ancienneté, les deux modes ont des partisans, nous croyons au contraire que l'avancement au choix est le seul qui convienne, du moins dans ce cas, à condition qu'il fasse bénéficier quelqu'un de rigoureusement sélectionné et préalablement éduqué; il a en outre l'avantage de permettre le rajeunissement des cadres quand celui-ci s'impose; ce n'est pas en effet un principe absolu, chaque emploi nécessite un minimum d'âge : le vendeur a besoin de plus de jeunesse que le comptable, l'inventeur que l'organisateur, le directeur que l'administrateur; la fonction doit stimuler l'homme et non pas l'écraser. C'est pourquoi il ne faut pas arriver trop tôt à de trop lourdes situations. En outre n'oublions pas que, quand on rajeunit ses cadres à une certaine époque, on se condamne pendant de longues années à ne pouvoir renouveler ses collaborateurs.

La promotion à un emploi supérieur n'est pas toujours possible, bien souvent on ne peut pas donner à un homme d'autre poste que celui qu'il occupe depuis longtemps. Pourtant il faut récompenser un collaborateur dévoué ou une intelligence spécialisée; on donnera une rémunération, d'autant plus forte que l'employé sera depuis plus longtemps dans la maison; c'est sous cette forme seulement qu'il est juste et efficace de tenir compte pour l'avancement du temps passé dans la maison ou dans l'emploi; si bien qu'on pourrait adopter cette formule : Le grade se donne au choix, le traitement se donne à l'ancienneté ». Comme précédemment,

nous remarquons que le problème de la promotion se pose presque uniquement dans l'organisation fayolienne qui concerne les hauts emplois.

IV. RETRAITE ET RENVOI. — La promotion a pour contrepartie la retraite ou le renvoi. La première est plus normale, plus fréquente que le second; le problème de la retraite pose deux questions: quand doit-on retraiter? Comment doit-on retraiter? Le moment de la retraite est affaire d'espèces, on ne saurait fixer d'âge : certaines industries peuvent occuper un personnel âgé (tissage), d'autres nécessitent un personnel jeune (mines). Au premier symptôme de fatigue, il faut que le chef se débarrasse d'un homme devenu gênant; cependant, comme il faut donner au retraitsé une pension, beaucoup de patrons hésitent devant cette dépense, il préfère conserver l'agent vieilli pendant quelque temps encore, reculant toujours le moment où il faudra « décaisser » pour rien. Cette question de retraites ne peut être résolue que par des ententes interpatronales.

Rest à savoir comment on doit retraiter; ici encore, pas de principe rigide : tout ce qu'on peut dire, c'est qu'il faut chercher autant que possible à employer l'activité qui reste au retraitsé; retraiter purement et simplement, c'est-à-dire payer quelqu'un pour ne rien faire même en récompense de longs et bons services, est une solution extrême, qu'on ne doit appliquer qu'à des gens devenus incapables de quoi que ce soit.

En tout cas, la retraite ne doit jamais paraître une déchéance : le tact du chef doit savoir ménager les susceptibilités des vieillards, et adoucir l'amertume de l'inactivité par la création pour eux de diverses catégories d'honneur.

Du renvoi il y a peu de choses à dire : une sélection suivie d'une éducation bien faite l'aura rendu exceptionnel; il faut tout de même prévoir

dans le contrat d'embauchage les délais et les débits qui l'accompagnent. Il faut cependant distinguer entre le renvoi pour simple incapacité, pour mauvais esprit sournois, ou pour faute grave. Dans le premier cas, il faut éviter toute hâte et toute nervosité. Dans le deuxième, il vaut mieux provoquer, mais sans tarder, un départ spontané. Dans le dernier, on ne saurait être trop brutal : il s'agit en effet, d'un exemple à donner, et souvent en frappant durement pour une première indécatesse on donne au coupable la crainte d'en commettre plus tard une plus grave dont il ne se relèverait pas.

SECTION IV.

Le Commandement.

La gestion du capital humain et d'une façon générale la conduite de la vie « accule » le chef à une suite ininterrompue de décisions, dont l'exécution est assurée par une série de commandements, qui se manifestent toujours de façon à peu près identique. Voilà donc une activité spéciale du chef qui mérite bien une étude.

Commander est un art difficile, notre époque l'atteste par la crise des chefs qui s'y produit; il y a à cela plusieurs raisons : le développement de l'esprit démocratique et l'individualisme naturel aux Français détruisent d'avance presque toute autorité, la font considérer comme insupportable, à moins qu'elle ne soit morcelée et diffuse dans une masse, sans autre règle que la satisfaction de ses intérêts matériels. L'éducation (si ce mot est bien ici à sa place) donnée aux jeunes bourgeois et aux jeunes français en général, ne s'occupe pas de cette question; elle ne voit pas chez ses sujets de futurs chefs, mais de futurs savants, ingénieurs, fonctionnaires, ou juristes, pour lesquels la principale affaire est une culture spécialisée très poussée.

Tout ceci explique qu'on ne sait pas et qu'on n'apprend pas à commander; ceux qui en seraient capables ont peur ou ne veulent pas essayer; ils se sentent las de remonter tout seuls le courant général. Si l'on ajoute chez presque tous le manque de

foi justifié par le désarroi des doctrines et le puissant attrait de l'esprit de lucre, on comprendra le mot célèbre plus vrai aujourd'hui que jamais : « je suis leur chef, il faut bien que je les suive ». Enfin, remarquons-le, le commandement rencontre depuis quelques années de terribles difficultés techniques; les unes viennent de la division du travail accrue et de la concentration plus grande des entreprises, et d'autre part les chefs de service, les ingénieurs et surtout les masses ouvrières ont acquis une « conscience sociale » qui les pousse de plus en plus à s'émanciper. La question est pourtant d'une importance exceptionnelle au point de vue qui nous occupe, un bon commandement étant aussi nécessaire qu'un outillage perfectionné ou un personnel sélectionné : forces latentes et aveugles qu'un chef doit organiser et canaliser vers le but précis que poursuit l'entreprise. M. Wilbois a fait du commandement l'objet d'une très intéressante étude (1) et ce sont les résultats de ses recherches que nous reproduisons ici. Son étude est divisée en deux parties :

Les conditions de l'autorité.

La technique du commandement proprement dit.

1° LES CONDITIONS DE L'AUTORITE.

Avant de donner des ordres il faut que la situation morale du chef dans l'entreprise soit telle que les ordres y trouvent un écho; en d'autres termes, le chef doit être accepté, reconnu comme tel : « ordonner ce n'est pas dire je veux, mais faire dire aux autres nous voulons comme vous »; le commandement nécessite un courant réciproque du chef aux subordonnés et de ceux-ci au chef « pour savoir commander, il faut savoir obéir, et c'est vrai

(1) Voir cours d'Administration générale, page 914 et suivantes, 1922-23.

si l'on entend par là obéir à la psychologie de ceux qui vous entourent, obéir à l'organisation sociale du groupement à la tête duquel on se trouve, obéir aux propriétés de la matière et des outils que les agents ont à remuer » (1) Cette harmonie de l'acte de commandement avait été remarquée par un écrivain militaire comme Ardent-du-Pic, et ce sont les militaires qui ont dû faire du commandement l'analyse la plus profonde puisque c'est à la guerre qu'on donne l'ordre le plus difficile à exécuter : celui de se faire tuer; il est donc profitable de transporter leurs doctrines avec les atténuations inévitables.

Le commandement sera efficace (ou si l'on préfère l'autorité du chef sera établie), lorsqu'on réunira trois conditions : 1° des chefs; 2° des liens de connaissance entre le chef et ses subordonnés, des liens de confiance réciproque et enfin 3° de bons outils administratifs. Ce sont ces trois espèces de conditions que nous allons examiner tour à tour.

1. Avant tout « IL FAUT QUE CELUI QUI COMMANDE SOIT UN CHEF »; précisons ce que nous entendons par là. Il est des qualités intellectuelles ou morales qui donnent à un homme une féconde autorité sur les choses et sur les personnes. Mais ces qualités peuvent manquer à certains qui sont pourtant d'irrésistibles conducteurs d'hommes. Par contre, tous les chefs sans exception ont un caractère qu'on peut considérer comme essentiel : c'est la puissance de décision. Tout homme résolu sera suivi fut-ce vers l'abîme. C'est qu'en effet une grande décision est un phénomène rare. Elle engage l'entreprise dans une aventure : aventure pour l'organisme ou tout au moins pour le chef, dont l'autorité peut en sortir grandie ou effondrée; aventure matérielle et morale : matérielle, car elle peut faire gagner ou perdre de grosses sommes, morale car la décision, si elle est

(1) *Idem* page 915.

prise dans un intérêt général blesse sûrement des intérêts particuliers, peut-être ceux des meilleurs soutiens du chef.

L'esprit de décision, comme l'esprit d'invention, est en grande partie inné; en outre, la décision comme l'invention ne supporte pas de règles strictes à cause de son originalité même. Cependant, on peut noter des conditions extérieures grâce auxquelles l'esprit de décision s'exerce et même se développe; elles sont de deux sortes, les unes sont de l'ordre de la représentation (conditions intellectuelles), les autres de l'ordre de l'activité (conditions physiques). *a) Conditions intellectuelles.* Il faut d'abord se représenter exactement une situation donnée; beaucoup d'indécis sont des hommes qui ne voient pas clair, ils hésitent à fixer un prix de vente parce qu'ils n'ont pas calculé leur prix de revient, à donner un ordre parce qu'ils ne connaissent pas l'état d'esprit de leur personnel. Si certains individus, par don ou par expérience, voient mieux que d'autres, ceux qui n'ont pas leur flair y suppléeront plus ou moins bien par l'étude; ils aideront à la décision par une documentation scientifique.

Quelquefois la vision exacte de la réalité est masquée par l'obsession de certaines images, ce sont elles qui font les optimistes exagérés ou les pessimistes excessifs; ceux qui sont ainsi aveuglés doivent lutter contre le débordement de leur imagination par une autosuggestion qui ramène en eux un équilibre relatif. Mais s'il faut à tout prix voir clair, il faut aussi voir vite, beaucoup de décisions doivent être prises sur l'heure et quelquefois à la minute (marché à conclure par cablogramme); il importe donc, non seulement d'avoir une documentation complète, mais encore rapide; il s'agit de simplifier les données du problème et de distinguer, parmi les facteurs capables de jouer un rôle, ceux dont le rôle est prépondérant; c'est pour n'avoir pas su réaliser ces simplifications qu'on trouve tant d'in-

décis parmi ceux, qu'on a nommés du mot un peu méprisant « d'intellectuels »; en réalité, leur faiblesse c'est de ne pas savoir, dans leur travail mental, donner un coefficient à ce qui est important et à ce qui ne l'est pas et par suite de perdre, dans une recherche indéfinie des détails, le temps qu'ils devraient employer à une délibération précise. *b)* Ces conditions intellectuelles doivent être accompagnées de *conditions physiques* : les sanguins ou les nerveux seront supérieurs aux lymphatiques et aux bilieux; inutile d'insister, nous quittons notre domaine.

À l'esprit de décision, doivent bien entendu s'ajouter chez le chef, l'intelligence grâce à laquelle la décision ne fait que réaliser un plan mûrement étudié, la justice, la fermeté, le tact, la franchise, la confiance en soi, etc...

2. « LE CHEF DEVRA ENSUITE ACQUÉRIR UNE CONNAISSANCE APPROFONDIE DE L'ÂME DE SES SUBORDONNÉS ». Passons les successivement en revue. Le chef : patron, gérant d'une société en commandite, administrateur délégué d'une société anonyme aura tour à tour à agir sur les personnages suivants : chef d'exploitation, chefs des services administratifs généraux, actionnaires ou commanditaires, membres du conseil d'administration. « Ces trois catégories de gens ont un trait commun : leur incompetence radicale en face des pensées du grand chef. Ces pensées, nous le savons, les dépassent parce qu'elles constituent une synthèse de leurs pensées particulières et parce qu'elles pénètrent dans l'avenir beaucoup plus loin que chacune d'elles » (1). Quelqu'effort qu'ils fassent pour se hausser jusqu'à lui, lui réussira à planer encore plus haut qu'eux. Le chef ne peut espérer voir ses ordres pleinement compris; il n'obtiendra jamais un acquiescement de raison, il faut qu'il exige un acte de foi; il ne l'aura rendu

(1) Idem, page 919.

possible que par un prestige qu'il aura acquis pour avoir essayé deux ou trois fois des choses impossibles qui auront réussi. Cependant le chef n'obtiendra l'obéissance de ses subordonnés que dans la mesure où son ordre fera jouer chez eux quelque passion. Le chef d'exploitation, qui est, entre tous ses collaborateurs, celui dont la personnalité est la plus vigoureuse, donc la plus facilement rebelle, sera mené par l'attrait d'une besogne intéressante et d'un gain proportionné à ses initiatives et à ses responsabilités. C'est encore celui qui par la variété de son expérience comprendra le mieux les vastes desseins de son chef, que celui-ci aura d'autant mieux le moyen de lui faire comprendre, qu'il les mûrira plus longuement. Les chefs des services administratifs, bien rémunérés, avant tout intellectuels, n'ont pas assez de caractère pour résister beaucoup à une volonté fermement exprimée. Les actionnaires ou commanditaires ne demandent que des dividendes, mais consentent à s'en priver pour accroître les réserves; ils sont donc la plupart du temps d'un maniement facile; s'ils avaient, quelque jour d'assemblée générale, des velléités de coup d'état, il faudrait utiliser à leur égard les lois de la suggestion des foules, dont on aura à se servir de par ailleurs, surtout vis-à-vis des masses ouvrières. Telles sont les caractères généraux qui distinguent les « subordonnés de la vie » d'une entreprise, mais ils ont au même titre d'autres caractères, qui appartiennent encore au personnel du cycle, dont nous allons parler maintenant.

Dans les cycles de l'exploitation, le chef se trouve d'abord en contact avec les divers chefs de service, à idées plus étroites parce que spécialisés, et à volontés plus personnelles parce que hommes d'action. Il a donc affaire à des agents moins maniables que ceux rencontrés jusqu'ici. Il ne se fera donc pleinement obéir d'eux, que si son ordre leur procure un développement d'activité, suffisamment intéressant

et suffisamment rétribué. Le moyen de les faire marcher, c'est de développer leur initiative et leur responsabilité. Initiative doit être pris au sens étymologique, c'est-à-dire que l'idée première doit venir ou paraître venir du chef de service et non du directeur, quitte, quand le chef de service n'a pas d'idées, à ce que le directeur les lui suggère, de façon anonyme pour qu'il s'imagine les avoir trouvées tout seul; mais l'idée une fois qu'elle a germé dans la tête du chef de service doit être présentée au directeur, qui seul décidera s'il y a lieu ou non de la mettre à exécution. Bref, cette initiative consiste à proposer un acte qu'il restera à harmoniser avec les besoins des autres services et non à agir dans une complète indépendance. Quant à la responsabilité ce n'est point ou du moins ce n'est pas seulement une responsabilité vague d'un homme qui ne relève que de sa conscience, ou de l'opinion de ses clients, ou de l'estime de ses ouvriers; c'est aussi la responsabilité directe du subordonné devant son chef. Enfin l'exercice de ces deux qualités devra être sanctionné par un traitement, élevé sans doute, mais composé de deux parts, une part fixe assez petite, et une autre plus grande variable avec les résultats (d'où participation à un chiffre d'affaire, à une production, à un bénéfice, à une économie) ou avec l'effort (appréciable par le patron seul et rémunéré par une gratification). Quant aux chefs de service, qui s'obstineraient à vouloir agir à leur guise, le chef ne doit pas hésiter à leur imposer sans discussion sa volonté; il est sûr qu'en contraignant ses subordonnés à obéir, il recevra après quelque temps d'essai leur complet acquiescement.

Viennent enfin les ouvriers, qui sans avoir beaucoup d'initiative, peuvent du moins montrer des vellétés de résistance passive qui les pousseront à travailler mollement ou à finalement suspendre tout travail. C'est là pour le chef un danger aussi redoutable que pour le général la peur qui paralyse

la troupe et lui fait jeter les armes. « Comme sur la troupe on agira d'abord sur les ouvriers par une discipline extrêmement rude. La plus rude est celle qui est imposée par une machine-outil mue mécaniquement et dont il faut suivre le rythme. Faute de bielle de fer, on peut user d'une main de fer : il suffit qu'elle agisse avec continuité et justice : les chefs durs sont souvent les plus aimés ». (1). Néanmoins la discipline est loin de pouvoir suffire, il faut vaincre la paresse, la méfiance ou l'ennui en faisant appel à des sentiments positifs; il y en a deux : l'attrait du travail et le désir du salaire. Sur le premier mieux vaut ne pas trop compter, s'il existe encore en France beaucoup d'ouvriers qui aiment leur métier, leur nombre diminue; aujourd'hui une masse d'employés et d'ouvriers n'ont pour le travail qu'un attrait médiocre; l'usine et le bureau sont ennuyeux; peu s'en faut qu'ils ne ressemblent quelquefois à un bagne. Peut-être pourrait-on agir sur eux par suggestion comme on agit sur les soldats en leur parlant d'honneur et de patrie. En transposant, on vanterait l'honneur d'être travailleur manuel dans la patrie professionnelle. Ce ne peut être l'œuvre que des syndicats; on sait la façon dont ils comprennent cet apostolat : ils prêchent moins l'amour du métier que la haine des esclaves, garantissant toutefois un enthousiasme problématique, et un entrain débordant pour le lendemain de la révolution sociale. Il faut donc renoncer à toute auto-suggestion de ce genre et c'est sur le salaire qu'il convient de se rabattre pour donner une compensation à l'ennui et à la fatigue du travail. Un patron doit bien payer ses ouvriers mais surtout il doit les payer intelligemment. Le salaire doit tenir compte de la sensibilité ouvrière dont la forme principale est le sentiment égalitaire d'où nécessité de l'uniformisation des salaires. Par des conventions

(1) Idem, page 924.

interpatronales, on paiera à peu près au même tarif tous les ouvriers d'une même spécialité à quelque usine de la région qu'ils appartiennent; ou bien dans des industries comme le tissage, où l'on est payé aux pièces, mais où la qualité du fil modifiera d'une époque à l'autre le salaire d'un même ouvrier, on notera, à chaque paie, les salaires qu'il a obtenus, de manière à lui donner avant la paie suivante des trames meilleures ou plus mauvaises qui fassent compensation. Dans certains cas, ceux précisément où le sentiment égalitaire sera inexistant, on pourra employer un stimulant par l'usage du salaire aux pièces. Ajoutons enfin que d'après M. Wilbois (qui appuie son opinion sur des expériences rigoureuses) si on doit payer assez, on ne doit point trop payer. L'ouvrier, la plupart du temps, ne sait pas économiser; quand le salaire qu'il a reçu est supérieur à ses besoins actuels, au lieu de chercher de nouveaux besoins, il ralentit son travail.

A côté de l'action sur l'ouvrier au travail (que nous venons d'examiner) il y a celle sur l'ouvrier hors du travail, c'est-à-dire dans le cas de grève. Dans la grève il y a deux moments, sa préparation pendant laquelle elle peut encore être évitée, son accomplissement et alors il faut tâcher de la faire cesser.

Prévenir une grève, c'est d'abord en connaître les causes inévitables, souvent masquées même aux yeux des grévistes par de simples prétextes, c'est ensuite agir sur les éléments déclenchants qu'on aura ainsi découverts. Parmi ces causes il y a souvent des conditions presque physiologiques; ainsi à la fin d'une saison laborieuse on se trouve las et on aspire à la grève comme à un congé. Parmi les causes profondes, il y a des besoins matériels comme des salaires plus élevés et des aspirations morales comme le désir d'égalité. Les besoins seuls d'ailleurs apparaissent clairement aux ouvriers, au point de masquer les aspirations, qui peuvent être cependant

des mobiles plus décisifs. Ainsi, il arrive que des ouvriers réclament une augmentation de salaire; le patron intimidé leur accorde 10 0/0; ils réclament encore, on ajoute 10 0/0 de nouveau; les réclamations redoublent et, quoi qu'on fasse, la grève éclate: c'est qu'au fond ils se plaignaient, sans s'en douter eux-mêmes, de voir quelques camarades gagner moins que les autres parce que leurs machines-outils rendaient mal; il fallait donc égaliser les chances de gain des moins favorisés et non pas donner une augmentation globale qui maintenait l'inégalité. L'organisation syndicale des travailleurs est une autre cause de grève : il faut y répondre par des syndicats patronaux prêts à soutenir le syndiqué chez qui la grève a éclaté, ou même dans des cas extrêmes et qui doivent être exceptionnels, à faire un lock-out général. Enfin, il y a les faits déclenchants : tantôt le renvoi d'un mauvais ouvrier influent provoque une grève de camaraderie, tantôt un discours d'un meneur illustre provoque une grève de solidarité; il faut éviter les renvois solennels, mieux vaut acculer l'indésirable à partir de plein gré, en lui laissant en apparence les honneurs de la guerre; quant aux meneurs, si ce sont des hommes intelligents et convaincus, il est presque impossible d'entraver leur action, si ce sont des ambitieux ou des fumistes, il peut y avoir moyen de s'arranger avec eux. La grève une fois éclatée, il faut attendre un certain temps; au début du conflit il est impossible d'apaiser les colères. Ce n'est que plus tard que des pourparlers s'engageront, suivant l'étendue de la grève, entre le patron et ses ouvriers, entre les délégués d'une union patronale et les délégués des associations ouvrières, quelquefois avec l'intervention du gouvernement. Il est désirable que la question soit traitée directement entre les intéressés : cependant les syndicats ouvriers, qui voient volontiers dans toute grève un acheminement vers une grève générale, cherchent à s'immiscer dans

chaque différend et à faire d'une querelle économique une affaire politique. Le patron devrait savoir parler aux grévistes, c'est évidemment difficile... « il ne peut que discuter des prix de revient et eux ne comprennent guère que des arguments sentimentaux : en outre ces sentiments ne sont pas ceux des ouvriers isolés, mais des masses ouvrières, ce qui n'est pas la même chose; c'est pourquoi il se fera souvent remplacer par un spécialiste des mœurs ouvrières et même de la psychologie des foules; mais mieux vaudrait encore éviter les parlottes : elles aigrissent plus qu'elles n'apaisent. Qu'on fasse des conférences ou qu'on ne corresponde que par des actes ». (1) Céder est la plupart du temps une grosse faute : la faiblesse, l'hésitation encouragent les grévistes; les ouvriers ignorant les conditions de l'industrie s'imaginent qu'ils sont toujours « roulés »; une fois les conditions faites il faut s'y tenir. Lorsque les ouvriers faiblissent on peut faire une large amnistie, mais on devra être impitoyable pour les militants coupables de violences, d'agitation ou de sabotages. Dans tout ceci nous avons supposé que le patron avait raison : s'il avait tort, il n'y a aucun conseil à lui donner.

Si le chef doit connaître ses subordonnés, en retour, *il doit se faire connaître d'eux*. Dans ce but, il doit donner de sa conduite des explications simples; ce n'est pas d'ailleurs tâche facile car, même avec la plus grande franchise, les vues d'ensemble et d'avenir qu'il possède ne sont pas toujours accessibles aux subordonnés : il lui faut donc faire de ses plans une transposition dans la mentalité de ceux qui les doivent exécuter. Il utilisera à cette fin la théorie des idées forces ou des images, en fonction desquelles les ouvriers bâtissent l'univers; s'ils croient à l'idée de la science, on leur présentera un plan d'organisation nouvelle des ateliers comme

(1) Idem, page 931.

conforme à la « science »; s'ils sont imbus de l'idée de la « solidarité » on leur expliquera les liens entre les divers agents d'une entreprise, en les montrant solidaires comme les ouvriers sont solidaires entre eux. Il va de soi que le chef qui se dévoile ne doit avoir rien à cacher. L'honnêteté de ses projets est donc un facteur important de son autorité. L'autorité qui se borne à la force et à la ruse se condamne, aujourd'hui plus que jamais.

A ces liens de connaissance, qui rattachent les subordonnés au chef, doivent s'ajouter des liens de confiance. Ils sont évidemment pour une grande part des liens personnels, mais ils dépendent aussi du régime de l'entreprise; ne nous arrêtons que sur le patronat et la société anonyme. La plupart des moyennes entreprises sont dirigées par le patron, qui en est le possesseur. Dans ce régime, les employés principaux ne présentent pas de particularités psychologiques différentes de celles que nous avons signalées plus haut : le chef a évidemment la possibilité de renvoyer un employé récalcitrant, ce qui augmente son autorité, mais en apparence seulement, car en usant trop souvent de ce droit il crée dans son personnel un état d'inquiétude qui entame la confiance qu'on peut lui porter. Il n'en est pas de même des ouvriers : lorsque l'entreprise est assez développée, elle utilise en partie une main-d'œuvre de passage et des ouvriers que la mentalité syndicaliste fait régrimber volontiers contre l'autorité patronale. C'est qu'aussi souvent le patron s'est détaché de son entreprise, il n'est plus directeur, il n'est même plus administrateur délégué. Beaucoup d'ouvriers inconsciemment marxistes souhaitent un changement de régime et n'ont pour leur patron aucune estime à plus forte raison de confiance. Cet état d'esprit est moins répandu dans les maisons où le patron étant un chef véritable, chacun est convaincu que sans lui on perdrait son gagne-pain. C'est évidemment là une bonne solu-

tion du problème soulevé. Mais les conditions économiques modernes imposent de plus en plus la forme de la société anonyme, il reste à voir comment pouvoir y établir ces liens de confiance après tout possibles puisque quelquefois réels dans la forme précédemment étudiée. Un facteur vient peut-être opérer compensation et faciliter la confiance réciproque : directeurs et ouvriers sont des salariés travaillant à un but commun : le service à rendre au public; ainsi disparaît la coupure entre ouvriers et le personnel dirigeant quoique subsiste l'antagonisme entre ouvriers et capitalistes, difficile à atténuer par des institutions dont l'échec partiel dégoûte de plus en plus l'esprit conciliateur de quelques patrons. Mais alors le point délicat c'est d'associer cet esprit d'égalité avec l'autorité nécessaire; on y arrivera si tous les agents sont imbus de cet esprit de service, c'est-à-dire s'ils ont conscience du but à la poursuite duquel tous coopèrent; du haut en bas de la hiérarchie chacun sert selon ses aptitudes, chacun accepte sa place et reconnaît l'autorité de ceux qui dirigent, convaincus de leur nécessité et de la justesse de leur choix. Dès lors les liens de confiance sont beaucoup plus faciles. Ce n'est pas à dire qu'ils existent fatalement.

3° L'autorité dépendra enfin de l'ORGANISATION INTÉRIEURE TECHNIQUE ET ADMINISTRATIVE dans laquelle le personnel travaille. C'est évident en ce qui concerne les dispositions matérielles : la disposition des locaux, leur aération, leur propreté, leur gaieté, auront une influence sur l'entrain apporté à la besogne et par suite sur la manière dont seront acceptés les ordres.

Ces règles sont communes à toutes les formes d'organisation du personnel. Cependant chacune de ces organisations influe sur l'autorité d'une manière qu'il faut maintenant préciser. En régime bureaucratique, l'autorité appartient surtout au règlement, les chefs ne font que le faire exécuter; comme il

est souvent détaillé l'autorité est en apparence tyrannique. « Malheureusement le règlement est figé dans un texte qui se modifie moins vite que les circonstances. Dès lors deux difficultés se présentent. La formule est devenue tout à fait inapplicable, les subordonnés ne la suivent plus, les supérieurs ferment les yeux, et cette habitude d'éluder quelques règles désuètes risque de s'étendre aux prescriptions les plus actuelles ». (1) Lorsqu'un cas nouveau, non prévu par le règlement, se présente le chef hésite, tâche de tourner la difficulté. En somme en régime bureaucratique, le pouvoir est impersonnel, formaliste, hésitant et inefficace. En régime fayolien au contraire l'autorité est toute personnelle et les divers chefs s'exercent à prendre des décisions engageant leur responsabilité. Si l'on se rappelle que chaque subordonné ne dépend que d'un seul chef mais en dépend en toutes choses, on se rendra compte de toutes les ressources psychologiques que le chef doit déployer vis-à-vis de ses collaborateurs, c'est d'ailleurs pour cette raison qu'on a admis cette règle qu'un chef ne doit avoir qu'un très petit nombre de subordonnés directs, autrement il ne pourrait exercer sur eux aucune autorité efficace; le régime fayolien est donc le régime par excellence de l'autorité, mais s'il la favorise il la nécessite. Notons cependant que le chef d'entreprise a ici un puissant auxiliaire que nous connaissons déjà : le programme d'action, connu d'avance au moins des principaux intéressés (chacun des chefs de service y a généralement collaboré pour sa part), il constitue une sorte d'ordre général dont les ordres particuliers se contentent bien souvent de fixer les modalités. En régime taylorien, au contraire, le problème du commandement n'existe pour ainsi dire pas : les huit contremaîtres, par exemple, ne sont pas des chefs ce sont des instruc-

(1) Idem page 940.

teurs, qui, aidant les ouvriers à accomplir leur tâche, voient leurs instructions presque toujours acceptées sans contestation. L'organisation taylorienne s'appuyant sur un plan de travail, un contrôle très minutieux, le chef lointain est ici l'étude scientifique de la tâche, le chef immédiat est le planning. Le problème du commandement ne se pose donc qu'au sommet de la hiérarchie (type fayolien) et enfin pendant la période de plusieurs années où l'on transforme une maison d'un type classique en type fonctionnel : il faut alors une main de fer pour briser les résistances et les routines.

Telles sont les conditions de l'autorité indispensables à un bon commandement. Cependant même en les supposant pleinement réalisées le fonctionnement de l'entreprise ne serait pas parfaitement assuré : le commandement ne saurait à lui seul suffire à mettre en branle tout ce vaste mécanisme : un subordonné ne doit pas seulement travailler quand un ordre lui vient d'en haut : il faut encore qu'il réagisse sans attendre d'ordre à une action d'un service voisin, à une nécessité brusquement aperçue, à une suggestion de l'ensemble qui l'environne : bref, il est des cas où l'agent doit agir tout seul : soit parce que le chef est absent et que le temps presse, soit que l'incident est assez simple pour être réglé entre collègues. Ce sont des marques d'initiative, non seulement dans l'ordre de la pensée mais dans celui de l'action; inutiles chez l'ouvrier et les petits employés qui se livrent à des tâches mécaniques, elles deviennent indispensables chez les agents supérieurs accomplissant des besognes plus originales. C'est pourquoi elles sont surtout à leur place en régime fayolien et c'est M. Fayol qui a le mieux attiré l'attention sur elles dans ses réflexions sur la coordination. Pour qu'un subordonné agisse sans ordre, il faut qu'il soit constamment en union avec ses supérieurs, ses voisins, avec l'ensemble de la maison, d'où les procédés déjà cités et qu'il suffit

de mentionner en partant des plus efficaces. Le programme d'action en tant qu'il a été élaboré par tous est instrument de coordination autant que de prévoyance; il en va de même des rapports journaliers et de la conférence hebdomadaire, surtout en ce qui concerne cette dernière; le rapport en effet est un monologue où le chef fait part à ses subordonnés de ses intentions pour la journée, tandis que la conférence est un dialogue où chaque chef de service expose ses actions et ses désirs et où sous la présidence du directeur leurs points de vue particuliers se comparent les uns aux autres, ce qui permet d'avoir un point de vue d'ensemble et des modes d'action semblables. Le programme avait fait une unité abstraite des idées, la conférence fait l'union concrète des personnes; la passerelle (lien direct et généralement provisoire, établi entre deux chefs de service, sans passer par la voie hiérarchique) sert aussi à unir, mais aux conditions exposées plus haut. Enfin les réceptions et les diners donnés par le chef à ses collaborateurs. Le meilleur exemple à citer ici est celui d'un patron anglais qui réunissait périodiquement son personnel non plus dans des diners mais dans des soirées pour lui expliquer ses projets et jusqu'aux grandes lignes de sa comptabilité, affirmant qu'une affaire honnêtement et intelligemment menée n'a de secrets pour personne.

Telles sont les conditions générales de l'autorité; suivant qu'elles sont ou non remplies, un ordre donné sera plus ou moins efficace. Néanmoins, on augmentera l'action de cet ordre en le pliant à une technique de détail dont il faut faire maintenant connaître les phases principales.

2° LA TECHNIQUE DU COMMANDEMENT. — Les ordres du chef n'agiront avec leur pleine efficacité que si celui-ci tient compte d'un certain nombre de « recettes » ou principes que nous allons passer en revue, en les faisant suivre d'un bref commentaire,

a) *Le chef avant d'ordonner quelque chose doit en reconnaître les possibilités matérielles et morales.* Sans doute, le chef a déjà une connaissance générale de son personnel et de son entreprise, résultant des données groupées dans la première partie de cette section, mais il lui faut une connaissance plus précise qu'il acquerra, par les rapports des principaux chefs de service, sur la situation actuelle de son entreprise vis-à-vis de l'ordre qu'il prépare; il sera ainsi fixé sur les conditions matérielles et morales de réalisation. Exemple : On veut donner l'ordre à un atelier de fabriquer telle pièce en tant de jours; est-ce possible avec l'outillage, les matières premières, le nombre d'hommes dont on dispose? Si le travail est matériellement possible, les ouvriers sont-ils capables de l'exécuter avec l'entrain nécessaire à une bonne production.

b) *Ordonner tout le possible mais n'ordonner que le possible :* Si l'enquête précédente fait craindre un insuccès : (le personnel n'est pas préparé, les matières premières manquent) il faut tâcher de modifier l'ordre, à défaut d'une exécution totale ne demander qu'une exécution partielle : s'il s'agit d'une fabrication pressée on en exécutera une partie pour faire prendre patience au client.

c) *Un ordre, qu'on a un certain temps pour signifier, doit être précédé d'une préparation des objets et d'une préparation des esprits :* On gagne toujours du temps en évitant les départs précipités; il faut savoir préparer les hommes et les choses; Avant par exemple d'ordonner de nouvelles méthodes de travail, il faut bien persuader les inférieurs qu'elles ne sont pas une tentative pour les exploiter, mais bien au contraire, qu'elles correspondent à leur intérêt. On en fera la preuve avec un ouvrier de bonne volonté. Il y a là une besogne préalable au commandement et qui est de l'ordre des opérations de publicité (au bon sens du mot).

C'est à ce moment que s'insère la décision du chef, acte central, dont il s'agit maintenant d'assurer l'exécution.

d) *L'ordre doit être rédigé sans aucune ambiguïté.* L'ordre n'est pas rédigé par le chef mais par ses aides (secrétaire, par exemple). Deux qualités sont indispensables à sa rédaction, il la faut complète et transparente. L'ordre sera complet s'il répond aux questions classiques de la grammaire : Quis? Quid? Ubi? Quo? Quomodo? Quando? et il sera transparent s'il est accompagné de ces graphiques ou de ces croquis qui en disent plus que des pages. Il faut signaler quelques différences de détail entre les deux principaux types d'organisation. Dans l'organisation fayolienne on laissera dans le texte certaines imprécisions, que l'échelon inférieur peut lever, et qui permettront l'exercice de l'initiative inhérente au régime. Dans le régime taylorien, les ordres seront rédigés d'emblée avec la plus grande minutie, grâce à une étude préalable des conditions mécaniques, physiologiques, etc... poussée plus loin que dans le régime précédent.

e) *Transmettre l'ordre non seulement dans les délais convenables mais encore de manière à éliminer si c'est nécessaire les dernières ambiguïtés de sa rédaction.* La transmission des ordres est une affaire assez délicate, surtout lorsque l'ordre est destiné à traverser plusieurs intermédiaires qui peuvent le déformer par oubli, autosuggestion ou excès d'initiative réfléchie. L'ordre sera écrit lorsqu'il s'agit d'un ordre très important, engageant tout spécialement la responsabilité de celui qui le donne et de celui qui le reçoit, ou qu'il est très long et nécessite quelques explications (instructions envoyées par le service du plan à l'atelier). On se sert du téléphone lorsque l'ordre a besoin d'être expliqué et exécuté rapidement. On donne un ordre verbal en faisant venir ou en allant trouver le subor-

donné lorsque l'explication ne peut être donnée que de visu. La personne chargée de transmettre l'ordre sera également variable suivant les cas.

F) *Un ordre n'est pas un ordre mais un vœu si on n'en contrôle pas l'exécution.* Pour les subordonnés de haut rang on exigera dans de certains délais un rapport; si le subordonné juge l'acte inapplicable il devra donner immédiatement son avis. Pour les agents du dernier rang on aura les rapports des contremaîtres.

Pour assurer l'exécution des ordres reste enfin à établir des sanctions; quelle qu'en soit la nature, voici les caractères généraux qu'elles doivent présenter. La sanction doit être juste, c'est-à-dire proportionnée à la faute; un ouvrier qui incendie par négligence un bâtiment ne peut être tenu à réparation intégrale. Cependant, dans certains cas, il faut avoir égard aux résultats; il est bon alors d'avoir des sanctions particulièrement terribles qui agiront surtout préventivement. L'aiguilleur distrait qui amène une catastrophe est fortement puni; il n'est coupable pourtant que d'inattention. C'est pour cette raison qu'on sera si sévère pour l'ivresse; elle atténue la responsabilité mais elle augmente les risques. La sanction sera autant que possible en nature, l'ouvrage mal exécuté sera refait sans salaire. Elle doit être aussi automatique, un barème très détaillé aura été établi d'avance; résultant d'une longue expérience psychologique elle sera juste et par conséquent facilement acceptée des coupables; s'appliquant automatiquement elle dispensera l'autorité d'intervenir personnellement à tout propos et de s'énerver à ce jeu. La sanction doit être enfin immédiate : il ne faut pas attendre que le souvenir de la faute soit effacé; il faut toutefois éviter sous prétexte de frapper tout de suite, de frapper sous l'empire de la colère, mieux vaut annoncer qu'une punition suivra, quitte à ne la faire connaître

que quand on aura eu le temps de s'informer des circonstances et le loisir d'agir de sang-froid.

Passons maintenant très rapidement en revue les diverses punitions ou récompenses que l'on peut employer. Ce sont en allant des plus légères aux plus graves : L'affichage des résultats du travail. Ces statistiques bien faites permettent à chacun de se comparer à soi-même et d'entretenir une excellente émulation, si on a affaire à un personnel bien disposé. La réprimande qui varie avec la nature de la faute et le tempérament du coupable. Tantôt on la fera doucement, tantôt il faudra « gueuler ». Elle sera privée ou publique. De toute façon il faut se renseigner pour parler en quelque sorte dans la peau de celui qui vous écoute. L'absence de gratification : les employés y sont très sensibles, surtout lorsqu'il s'agit de celles sur lesquelles ils comptent normalement. L'amende, qui s'applique de préférence aux ouvriers. On ne l'appliquera que pour certaines fautes, déterminées d'avance comme le retard, l'ivresse, le sabotage. Ce genre de punition est particulièrement mal vu des ouvriers : il faut lui enlever toute apparence d'arbitraire par des barèmes connus et les verser dans une caisse spéciale, uniquement consacrée à des œuvres dont l'ensemble du personnel sera le bénéficiaire. La mise à pied temporaire est une mesure particulièrement délicate, il faut la réserver pour les fautes graves des gens solidement attachés à la maison. Enfin le renvoi est la sanction suprême.

Rien à ajouter à ce qui a déjà été dit.

Voilà pour les punitions, venons-en maintenant aux sanctions qui sont des récompenses. Voici les principaux de ces stimulants : l'affichage de la production, les compliments, les gratifications, l'avancement par augmentation de salaire ou par élévation d'emploi.

Toute cette technique du commandement n'est que détails matériels, mais il ne faudrait pas sous-

estimer leur importance; ils sont d'un puissant secours pour les chefs médiocres ou novices : ceux-ci feront bien de ne pas négliger ces petits atouts; c'est grâce à eux qu'ils pourront peu à peu arriver à acquérir une autorité suffisante. Les chefs de génie peuvent s'en passer; mais combien sont-ils?

L'organisation, la sélection, l'éducation, la retraite sont les différents aspects de la gestion des richesses humaines : là ne s'arrête pas la tâche du chef. Reste pour lui à assurer celle des « biens matériels et spirituels ». Nous y consacrerons moins d'étendue, parce qu'elle a fait l'objet depuis longtemps d'études très nombreuses et très complètes.

CHAPITRE II.

La Gestion des idées.

Il est inutile de s'étendre sur leur importance : elle est accusée par les postes de l'actif où elles figurent sous le nom de brevets. C'est un véritable capital qui présente cette particularité d'être mouvant. A son sujet se pose deux problèmes : comment les faire naître ou se les procurer ? comment les amortir ?

Qui inventera les idées ? Pas le chef évidemment, de par sa fonction il ne peut consacrer de longs loisirs à des recherches portant sur des points trop spéciaux : il ne peut inventer une nouvelle machine, un nouveau procédé de fabrication ou de vente ; c'est l'affaire des services. Il a pourtant sur ce point un certain rôle à jouer, il doit être l'animateur des services de l'entreprise. Pour la fabrication, il aura un laboratoire de recherches, un bureau de standardisation, une boîte aux suggestions où chacun pourra mettre moyennant une gratifica-

tion toutes les idées que l'observation journalière lui aura suggérée. Pour la vente il organisera des expériences systématiques sur la psychologie du public (Concours par exemple), de même qu'il ouvrira un livre des vendeurs où ceux-ci, attirés par une récompense, noteront les résultats les plus nouveaux. Enfin, s'il ne peut faire naître les idées chez lui, il se procurera celles des autres par l'achat de brevets.

Les idées acquises, il faut les appliquer et surtout tâcher de s'en assurer le monopole; c'est facile pour les idées techniques qu'une législation aidée par des conventions internationales protège plus ou moins efficacement. Il n'en va pas de même pour les idées administratives dont la loi ne s'occupe point. Il est vrai qu'ici le difficile n'est pas d'inventer mais d'utiliser l'invention sous forme de traditions incorporées à tout un personnel. Mais les idées pour aussi bonnes qu'elles soient vieillissent par le fait seul qu'on continue d'en chercher et d'en trouver d'autres. Celle qui fut une révolution hier, est devenue une routine. Dans le domaine technique aussi bien que dans l'administratif c'est un perpétuel renouvellement; d'où nécessité de les amortir. A cela deux manières : avoir en réserve une invention nouvelle ou conserver en partie la vieille idée. C'est la seule façon de sauver une industrie qui sans cela serait vouée à disparaître. Un exemple typique à cet égard est celui de l'industrie du gaz que l'électricité chasse de plus en plus de l'éclairage. Comme les installations et le capital engagé sont dans cette industrie considérables, il faut de toute nécessité trouver un autre débouché, ici c'est le chauffage. Le terrain conquis chèrement pourra être défendu ainsi plusieurs années. Ou encore un importateur d'appareils étrangers, brusquement empêché dans son commerce par les variations du change, profitera des connaissances qu'il a du produit vendu pour en entreprendre la fabri-

cation en totalité ou en partie; de commerçant il se fait industriel. Dans tous ces cas, devant la menace, le chef recherche ce qui dans sa maison est le plus précieux, c'est-à-dire le plus fécond : procédés de fabrication, outillage, méthodes commerciales, méthodes administratives, incorporées au personnel. En un mot il s'ingénie à conserver à tout prix l'élément essentiel qui lui assure une supériorité et le droit de vivre.

Nous n'en dirons pas davantage car si important que soit le problème de la gestion des idées ce n'est pas un problème autonome, séparable de celui de la gestion des richesses humaines ou matérielles. Une idée pour être une force doit s'incorporer à des hommes ou à des choses, faute de ce double support elle n'est qu'un rêve. Au lieu d'un chapitre nous avons écrit un paragraphe, il est comprimé entre les deux autres sur lesquels il déborde largement.

CHAPITRE III.

La Gestion du Capital proprement dit.

C'est un domaine très exploré, parce que dans l'opinion courante l'argent est dans une entreprise la chose essentielle; d'où la tendance jusqu'à Fayol à considérer sa gestion comme la totalité de l'administration d'une entreprise.

Nous nous bornerons sur ce point à quelques remarques. Le problème général de cette gestion se décompose comme suit :

Recherche de l'argent.

Constitution de l'actif.

Gestion de l'actif : Amortissement.

Les bilans.

SECTION I.

La Recherche de l'argent.

Le but créé, les études faites, reste pour le chef à trouver l'argent : ses disponibilités personnelles (s'il en a), ne peuvent, la plupart du temps suffire : il faut se procurer des fonds, soit en faisant appel aux capitaux de quelques gens connus, soit en sollicitant l'épargne nationale ou internationale par l'intervention des banques. La première alternative sera adoptée lorsqu'il s'agira d'une affaire moyenne qui sera constituée alors en forme de société en commandite. la seconde sera la seule possible lorsqu'il s'agira d'une vaste affaire nécessitant de gros capitaux; l'entreprise sera alors en forme de société anonyme.

Quelle que soit la forme de société qu'on choisit, reste à déterminer le montant du capital qu'il faut posséder. On arrivera à cette évaluation par l'analyse des diverses dépenses à effectuer : frais de constitution, rémunération des apports, immobilisations, frais généraux pendant la période de construction et de mise en marche, fonds de roulement, réserves; dépenses naturellement établies après des études détaillées. Le total ainsi trouvé sera prudemment majoré; s'il s'agit d'une affaire classique, de débouchés certains, de période active d'affaires, on pourra se contenter d'une faible majoration (on arrondira le premier chiffre; s'il est de 2.400.000 fr., par exemple, on le portera à 3). S'il s'agit d'une

affaire un peu aléatoire il faudra aller jusqu'à le doubler. De petites difficultés de trésorerie ont souvent paralysé pendant des années des entreprises de par ailleurs magnifiquement équipées. Un trop grand capital ne sera jamais une gêne; il suffira d'appeler la première moitié pour commencer, quitte plus tard à faire appel à l'autre moitié lorsque la nécessité s'en fera sentir. On peut il est vrai, en cas de besoin, se procurer de l'argent par des emprunts obligataires : ce n'est malheureusement pas un moyen prêt pour toutes les éventualités, il n'est guère pratique et susceptible de réussite que lorsqu'une affaire veut faire de nouvelles immobilisations : agrandir ses bâtiments ou modifier un outillage; les porteurs ont ainsi un gage dont l'amortissement servira à les rembourser. Si au contraire, on voulait se procurer un fonds de roulement mieux vaudrait s'adresser à des actionnaires : on ferait courir en effet aux bailleurs de fonds un risque que la qualité d'obligataire ne compenserait pas par des avantages suffisants.

SECTION II.

La Constitution de l'Actif

Le capital constitué, reste à le transformer en instruments de production (ce mot étant pris dans un sens large), à constituer l'actif. Nous nous arrêtons seulement sur les immobilisations, les frais généraux pendant la constitution et la mise en marche, enfin sur le fonds de roulement.

1° LES IMMOBILISATIONS. — Le premier problème qui se pose est celui du choix du terrain : il doit être dans un endroit où l'on trouve facilement la main-d'œuvre et la force motrice dont on a besoin. Les communications y doivent être faciles : par exemple on s'installera auprès d'un canal, condition indispensable si on fabrique des produits lourds et bon marché ou tout au moins on s'assurera une voie de raccordement avec le chemin de fer. Les bâtiments qu'on élèvera seront construits par un architecte en collaboration étroite avec le chef, qui s'adjoindra l'ingénieur chargé de l'installation des machines. Dans ce conseil, que le chef guide, c'est l'organisateur du matériel qui indiquera son but et l'architecte qui réalisera les moyens. Le problème des bâtiments est un simple corollaire du problème de l'outillage; celui-ci est d'ailleurs lié à celui des opérations qu'il sert à exécuter, d'où standardisation des besognes et du matériel. L'usage de certaines machines : turbines, dynamos, tours, métiers à

tisser, s'impose. Pour d'autres comme les appareils de manutention mécanique, on ne les adoptera que si leur prix de revient est inférieur à celui des bras qu'elles ont pour but de remplacer. Les machines seront choisies du dernier modèle, choix naturellement précédé d'une étude où l'on devra comparer froidement les arguments des fournisseurs à l'expérience des utilisateurs, et les conditions où ces utilisateurs travaillent à celles où l'on opérera soi-même. Il faudra ensuite posséder ces machines en nombre tel, qu'elles travaillent toutes simultanément sans arrêt. Presque toutes les fabrications exigent en effet des opérations successives qui s'effectuent chacune dans des temps différents. Le problème se présente par exemple dans le tissage où les ourdissoirs précèdent les métiers et dans une foule d'industries du fer ou du bois; d'où nécessité d'une organisation pour assurer les synchronismes. La règle directrice est que rien ne doit chômer, ni la matière, ni l'outillage, ni les hommes, ni les fonctions. Une autre cause d'économie c'est la disposition des machines, les unes par rapport aux autres, de façon à éviter les mouvements inutiles; c'est ce qu'on exprimera par la maxime : « pas de points de rebroussement ». Le processus technique trace d'avance l'emplacement et la position de chaque machine par rapport aux autres, impose la forme des bâtiments. On ne peut qu'indiquer d'une façon très générale, le détail variant avec chaque industrie et touchant de trop près à leur technique particulière.

2° LA CONSTRUCTION ET LA MISE EN MARCHÉ exigent des frais généraux; nous ne toucherons qu'aux frais de direction et de publicité. On commet souvent la grosse faute de lésiner sur les premiers. On s'imagine que sous le règne de l'architecte le chef est inutile et on attend six mois pour l'installer; on lui ôte ainsi tout loisir de préparer son travail. L'entreprise fait un mauvais départ et un concurrent prend une

avance qu'on a beaucoup de peine à rattraper. Par contre, on tombe pour les frais de publicité dans l'exagération contraire, on les grossit à plaisir; agissant sans expérience on obtient un rendement insignifiant; les publicitaires qui prêchent pour leur saint ont fait admettre comme un dogme que la réclame de démarrage doit être massive. Or là comme ailleurs, il faut faire une éducation et en cette matière il faut compter avec le temps.

Sur la masse du capital obtenu il faut enfin prélever la part qui servira de fonds de roulement. Cette question ne se pose guère pour la vie de l'entreprise puisque ce fonds est uniquement destiné à assurer le déroulement des cycles; leur mécanisme en fixe le montant, qui soulève deux questions. Question industrielle : réduire la durée d'une fabrication. Question financière : comment s'assurer des disponibilités en rapport avec les exigibilités. C'est la solution de ces deux questions qui permettra la détermination exacte du fonds de roulement, exactement proportionné au volume des opérations effectuées. Là comme ailleurs il faut standardiser.

SECTION III.

Gestion de l'Actif.

LES AMORTISSEMENTS. — L'actif étant constitué l'entreprise se met en marche, les cycles d'exploitation se succèdent, la vie commence; le temps s'écoule amenant l'usure des richesses de l'entreprise : le problème de l'amortissement se pose pour le chef. Comment le résoudre ?

La première question c'est de déterminer le montant de l'usure, de la dépréciation subie par les diverses valeurs productrices. C'est une question d'autant plus délicate qu'elle est liée à celle de l'évaluation du bénéfice présent. « Bien rares sont les cas où la perte sera susceptible d'être chiffrée exactement. D'une manière générale son estimation ne pourra être que forfaitaire et l'idée de forfait est à peu près inséparable de celle d'amortissement, qui se complique à peu près invariablement d'un autre élément d'approximation fondé sur la notion de durée » (1). L'estimation des dépréciations comporte donc une part d'incertitude et d'arbitraire; les modes d'appréciations varieront suivant la nature des valeurs auxquelles ils s'appliquent; la difficulté est qu'ici les pertes sont rarement évidentes et matérielles : il s'agira le plus fréquemment de la

(1) L. QUESNOT : Administration financière, page 329, 2^e édition,

perte de valeur latente subie par des richesses productives qui continuent à subsister en apparence; les biens sont toujours là, l'outillage bien entretenu fonctionne toujours; malgré tout il y a diminution graduelle de la puissance productive. Il faut donc qu'au terme prévu le montant cumulé des amortissements successifs permette de compenser la dépréciation subie par la valeur ou même de la remplacer (c'est le cas d'un outillage par exemple). Le montant de la perte estimé reste à répartir sur chaque exercice la part forfaitaire de dépenses. Un système simple, le premier qui se présente à l'esprit, serait de diviser purement et simplement le montant de la perte totale par le nombre d'années à courir et de faire supporter à chaque exercice d'exploitation un prélèvement fixe, de sommes toujours égales; ce système est d'ailleurs le plus généralement adopté. On rapporte le plus souvent le montant de l'amortissement annuel au prix d'entrée en écriture des installations à amortir. Ce système est évidemment très clair et très simple, mais trop rigide. Il ne tient pas compte d'autre part de la manière dont se produisent les dépréciations; celles-ci en effet sont loin d'être proportionnelles au temps. L'outillage fournira pendant les premières années un rendement uniforme, puis brusquement flanchera. Il se démodera aussi quelquefois brusquement. Inversement sa valeur vénale tombe sensiblement dès lors qu'il a été « étrenné ». Un système plus souple et plus conforme à la réalité serait celui qui proportionnerait les prélèvements à la fois au travail, au rendement et à la dépréciation de la valeur vénale; le moyen d'y parvenir consisterait à calculer l'amortissement successif de chaque année à un taux constant appliqué aux valeurs successives exprimées en écriture (celle d'une année étant inférieure à celle de la précédente, parce que diminuée de l'amortissement de l'année correspondante). Le taux appliqué sera sensible-

ment supérieur à celui du premier système le chiffre élevé des premiers prélèvements traduira ainsi la dépréciation considérable de valeur vénale, que tout objet subit en perdant l'état de neuf. Il serait laissé en outre en actif une valeur résiduelle non amortie, correspondant à ce fait que la valeur de l'objet ne tombe pas à zéro quoiqu'il soit devenu inutilisable dans l'entreprise. Le seul inconvénient de ce dernier système est de nécessiter de larges prélèvements dans les premières années. Il sera bon de profiter des années de prospérité pour constituer des provisions d'amortissement; on y puisera au moment des mauvaises passes pour maintenir les amortissements au niveau fixé. Si l'on n'a pu, faute de profits suffisants, s'assurer contre les déficits futurs, il y aura lieu tout simplement d'augmenter le compte profits et pertes. Mais ce qu'il faut éviter, c'est de passer pendant les années prospères des amortissements supérieurs à leurs chiffres normaux; l'exagération des amortissements fausse les données servant au calcul des prix de revient qui sont le guide des fabrications et de la conduite générale de l'affaire. On laissera ainsi passer des marchés avantageux parce qu'on ignore à quel prix exact on travaille si les prix comportent une trop grande part d'amortissement. Il n'est pas moins mauvais par la suite de travailler avec un matériel prématurément amorti ce qui est une cause d'erreurs nouvelles. On croira produire à meilleur compte que la production réelle et les bénéfices actuels résulteront non pas d'un progrès dans les fabrications mais de la diminution artificielle des prix de revient. Vienne l'époque où il faudra renouveler le matériel amorti, la brusque incorporation aux prix de production de charges nouvelles aura pour effet de diminuer ces prétendus bénéfices.

L'amortissement pose enfin le problème important de la gestion du fonds d'amortissement. Deux

emplois principaux se présentent : emploi dans l'exploitation, emploi en placements extérieurs. Rien ne recommande ce second mode d'emploi dont il ne faut user que dans des cas spéciaux et généralement à titre temporaire. Le mieux est d'incorporer le fonds d'amortissement dans l'exploitation, soit qu'il alimente provisoirement le fonds de roulement, soit qu'il soit définitivement consacré à des extensions d'installations. Dans ce dernier cas, si les installations auxquelles on l'affecte sont définitives, le fonds d'amortissement ainsi immobilisé ne pourra être rendu liquide et disponible pour le renouvellement des installations en vue duquel il avait été constitué. Mais comme il aurait fallu emprunter pour procéder à ces extensions d'immobilisations, il suffira d'emprunter pour renouveler l'actif amorti. Si le loyer de l'argent est bas, la combinaison sera bonne.

SECTION IV.

Les Bilans.

Le chef voit les résultats financiers de l'entreprise traduits dans une série de documents, les bilans : « figurations conventionnelles qui ne valent que par la façon dont ils ont été établis et pour ceux qui ont présidé à leur élaboration » (1).

Pris en soi un bilan est une « balance par soldes comportant application préalable des résultats de l'inventaire » (2); le simple énoncé de cette définition permet d'apercevoir les deux ordres de préoccupations qui peuvent présider à son établissement et qui aboutissent nécessairement à deux catégories générales et fondamentales de bilans : bilan de liquidation et bilan d'exploitation.

« Le bilan d'exploitation, uniquement destiné à faire ressortir des bénéfices ou des pertes, chiffre l'actif en fonction de sa puissance productrice et de sa valeur de réalisation future, laquelle est subordonnée à la durée et à la puissance de cette productivité.

Les bilans de liquidation au contraire comporteront des estimations d'inventaires conçues dans un tout autre esprit, car il s'agira de ramener tous les actifs à leurs valeurs vénales respectives : c'est à ce moment qu'on leur appliquera le plein des dépréciations qu'ils comportent, compte tenu des plus-values qu'ils peuvent avoir acquis d'autre part » (3).

Des bilans de liquidation partielle sont dressés pour les paiements de fin de mois ou le versement de l'intérêt aux obligataires. Ces liquidations ne portent d'ailleurs que sur une infime partie de l'actif : numéraires, effets ou valeurs mobilières (en un mot sur du papier); quelquefois cependant elles atteignent des parties plus difficiles à réaliser, notamment des marchandises. Celles-ci sont alors évaluées comme s'il s'agissait d'un bilan de liquidation générale (c'est-à-dire au cours du jour).

M. Wilbois voudrait voir la vieille conception des bilans s'enrichir de l'introduction, parmi les valeurs qui y figurent déjà, des valeurs humaines. L'usage des bilans actuels ne sera pas supprimé; ils continueront à être dressés; on s'en servira pour le fisc et pour les actionnaires. Les bilans augmentés dont nous allons parler resteront au service exclusif du chef. La troisième et dernière partie se termine ainsi sur un rapprochement des valeurs humaines et matérielles, traduisant l'ampleur et la souplesse de la conception de la richesse, conséquence de la division en vie et cycles de l'entreprise.

Un chef ne doit pas hésiter à incorporer dans son actif les valeurs humaines qu'il dirige et utilise, à condition de ne compter ici que les hommes vraiment attachés à la maison et non le personnel de passage. Ces valeurs peuvent être envisagées de deux points de vues différents : individuel et social. Le second point de vue domine dans les derniers degrés de la hiérarchie où une valeur est représentée par un ensemble d'agents (tous les employés du service de publicité par exemple); cet ensemble n'est pas la somme des valeurs individuelles de chaque employé car il ajoute à la somme de ces valeurs les liens réciproques qui en multiplient la force. Plus intéressant est le second point de vue (celui auquel le chef s'attachera de préférence) qui ne tient compte que des valeurs individuelles,

Précisons tout de suite que ce que l'on cherche ici n'est pas la cote extérieure d'un homme telle qu'elle se traduit par l'expression : « un tel vaut tant » par où l'on veut dire qu'un tel se fait payer (sous forme d'appointement) le revenu de tant, profitant de la situation générale du marché des emplois. Ce à quoi on s'attache ce sont les services effectifs que peut rendre un individu. Ce n'est pas un problème impossible à trois conditions. Employer une unité monétaire bien définie (condition toute relative à la période que nous traversons). Ne pas chercher une détermination exacte mais simplement un ordre de grandeur. Regarder dans la valeur d'un homme non pas sa valeur intellectuelle ou morale mais sa valeur comme agent de l'entreprise. Ces préliminaires posés, voici un exemple : Si une usine qui s'est attachée un directeur gagne de son fait 70.000 francs de plus qu'avec son prédécesseur (auquel on paie les mêmes appointements) l'homme nouveau représente pour elle un revenu de 70.000 francs et par conséquent en capitalisant à 7 0/0 une valeur d'actif de un million. Mais comment attribuer à ce seul individu l'augmentation de bénéfice de 70.000 francs; l'opération extrêmement délicate comporte d'une part une étude détaillée du rôle de chaque agent, et suppose d'autre part l'absence momentanée de cet homme avec la constatation du déficit qui en résulte. Cette estimation de ces nouvelles valeurs d'actifs ne s'étend naturellement pas à tous les agents de l'entreprise mais à ceux qui jouent un rôle prépondérant dans sa marche et qui appartiendront à des spécialités diverses selon la nature des entreprises. C'est par exemple dans une usine de produits chimiques, un ingénieur qui invente ou perfectionne un nouveau procédé de fabrication d'où résulte un abaissement du prix de revient calculable; dans un grand magasin un chef de vente qui par une invention commerciale augmente le nombre des clients dans une proportion

évaluable et dont il a seul le mérite. A côté de ces expériences, qu'on pourrait appeler expériences par addition de compétence, on en fait d'autres par suppression des mêmes compétences lorsqu'elles sont malades, envoyées en mission, etc... La méthode est toujours la même. Il est vrai que si certains employés ne produisent que tant qu'ils sont présents, d'autres au contraire créent des richesses qui demeurent attachées à la maison, même après leur départ; il en est ainsi surtout pour les ingénieurs du laboratoire. Ceux-ci fournissent donc un revenu double : le revenu de leur travail annuel et le revenu des inventions incorporées à l'entreprise, revenu qui persistera, même après leur départ, pendant un temps impossible à prévoir. Ce revenu donné par un agent est susceptible d'augmenter; c'est là une différence essentielle entre les choses et les hommes sous le rapport qui nous occupe : les machines sont un capital immobile alors que les hommes sont un capital vivant. Pendant une partie de sa vie productrice l'homme peut se perfectionner. On pourra ainsi supputer l'augmentation annuelle du revenu de chaque employé pendant ses années de perfectionnement (en retranchant les frais d'éducation). A cette augmentation de revenus succédera il est vrai une diminution progressive que la retraite clôturera, il y a là évidemment des éléments dont il faut tenir compte.

Voici esquissés les principes très généraux dont il faut s'inspirer dans le calcul des valeurs humaines. Il est difficile de faire plus. A chaque chef de descendre plus avant dans le détail et de résoudre les divers cas d'espèces. Nous voulons du moins en terminant mettre l'accent sur l'importance d'un tel travail « les valeurs humaines sont inséparables des valeurs mécaniques : un outillage matériel ou un outillage administratif n'ont de prix que par la qualité de ceux qui s'en servent; vouloir évaluer le revenu des uns indépendamment de celui des au-

tres est aussi absurde que de compter dans sa caisse les pièces de monnaie et de négliger les billets de banque. En outre, lorsqu'on s'élève aux échelons supérieurs, les hommes procurent un revenu bien plus considérable que les machines : c'est évident pour une banque dont le matériel peut être insignifiant; ce n'est pas moins vrai pour une filature où le machinisme semble avoir le principal rôle. On a l'habitude de qualifier une société par son capital au sens strict : j'aimerais qu'un administrateur délégué put se dire à lui-même : « Ma société est au capital matériel de 10 millions et au capital mental de 30 » (1).

(1) M. J. WILBOIS, Cours d'Administration générale, page 1047,

Conclusions.

Les Principes.

Après en avoir terminé avec l'exposé de la conception du chef d'après la méthode administrative, il convient de tenter une synthèse qui aurait cet avantage d'être en même temps une sorte de codification, toute provisoire d'ailleurs, des principes qui d'ores et déjà constituent la science administrative.

Hâtons-nous de corriger d'ailleurs le rigorisme d'une pareille affirmation : le chef est malgré tout un empiriste, parce qu'il a à faire à un organisme qui n'est identique à aucun autre. Sans doute, il possède une expérience à priori : celle des chefs qui l'ont précédé : elle peut limiter la part d'inconnu, elle ne saurait la complètement éliminer, son entreprise subissant des circonstances différentes. Tous les chefs de grande entreprise ont des procédés, des principes communs que la tradition leur lègue; mais ces principes, ces méthodes ont besoin d'être adaptés à une entreprise déterminée soumise à des influences spéciales. Cette part de relatif se rétrécit d'ailleurs sans cesse : elle provient de la multiplicité des influences et des causes. Le chef est donc dans bien des cas un homme d'art : il

se rapproche alors du médecin : cet art toutefois ne peut s'exercer que s'il s'appuie (comme l'art du médecin) sur une science préalable; science qui nous l'avons vu déjà se présente sous deux aspects, suivant que le chef se place dans la vie ou dans les cycles. Dans la vie de l'entreprise, où presque rien n'est périodique parce qu'on a affaire à des « caprices » d'hommes, il est impossible au chef d'appliquer des lois formulées d'avance. Au contraire dans les cycles c'est la matière qui est maniée, l'homme ne se traduit que comme automate; on peut alors appliquer des lois établies une fois pour toutes.

Dans la vie, la science administrative se réduit presque uniquement à une méthode (que nous avons décrite et sur laquelle il n'y a plus lieu de revenir). Dans les cycles, la méthode a disparu ou plutôt elle consiste dans l'application des principes qu'elle a servi à établir et des procédés qui matérialisent et mécanisent ces principes. Principes, procédés, ont déjà été décrits, mais c'était de façon éparse. Nous allons les ramasser en manière de conclusion fournissant ainsi les schémas sur lesquels s'exerce l'action du chef.

Ces principes sont plus ou moins précis suivant que leur domaine d'application est plus ou moins étendu, ils gagnent en généralité ce qu'ils perdent en précision. Les voici en allant des plus vastes aux plus étroits.

L'entreprise de production a pour but de rendre service, à la fois à ses clients et à ses collaborateurs. C'est la grande idée qui doit inspirer le chef; elle l'oblige à sortir de son métier, elle n'étrique pas sa conception de la vie; par là la doctrine administrative prolonge une philosophie que nous n'avons pas à développer, mais qui laisse place aux plus hautes aspirations morales et même religieuses. Pour atteindre ce but, l'entreprise doit être « efficiente », c'est-à-dire produire le maximum de résultats avec

le minimum d'effort. Ce principe ne postule nullement l'abâtissement de l'individu par l'usure, bien au contraire, il permet les longs loisirs en réduisant la fatigue et la durée de la journée de travail. Pour atteindre l'efficiencce on recherchera à la fois le progrès des méthodes, en particulier des méthodes techniques, le développement du capital au sens strict, ce qui permettra le développement de l'outillage et enfin l'accroissement du rendement humain (physique et intellectuel) à la fois individuel et collectif. C'est ce dernier facteur d'efficiencce que la science administrative étudie. Sur l'efficiencce humaine individuelle, signalons seulement que l'activité intellectuelle doit être administrée, suivant les principes généraux déjà connus : fixation du but, étude des moyens, prévoyance, action, contrôle. Il y a là, résumée, toute une psychologie pratique qui est en train de se constituer comme science indépendante et que l'administration ne prend que provisoirement sous sa tutelle. L'efficiencce humaine collective conduit à formuler le principe de la division du travail (sous une forme d'ailleurs spéciale) : on doit séparer, d'abord la gestion de la « vie » et l'exploitation des « cycles », ensuite dans chacune de ces deux divisions il faut distinguer les fonctions techniques (achat, fabrication, vente) des fonctions administratives (fixation du but, étude des moyens, prévoyance action, contrôle) enfin dans les entreprises développées, les fonctions doivent donner naissance à des services. D'après son énoncé ce principe est triple; sa première partie : distinction de la « vie » et des « cycles » permet de poser le principe du chef : Le chef d'entreprise, qui prend dans les sociétés le nom de gérant ou d'administrateur délégué, doit se contenter de diriger la vie, n'exerçant dans les cycles qu'un rôle d'organisateur et de contrôle; leur direction immédiate appartient à un chef d'exploitation. Cette division du travail appelle immédiatement un principe réciproque : celui des liaisons :

liaison de la vie et des cycles, liaison des fonctions administratives et des fonctions techniques. Ces liaisons à l'intérieur de l'entreprise se complétant par des liaisons avec d'autres entreprises sous la forme de syndicats patronaux. Avec ces deux principes indissolublement unis (division du travail, liaison du travail) s'achève la série des principes généraux. Reste à les compléter par d'autres plus particuliers.

PRINCIPE DANS LA VIE. — Nous entrons ainsi dans la vie de l'entreprise. Les principes qui la régissent ou plus exactement qui doivent la régir ne présentent pas le caractère de lois; leur application n'est pas inéluctable, seulement les laisser de côté aboutit à des désastres. Voici le plus important : dans une entreprise l'unique moyen de production c'est le capital en englobant dans ce mot toutes les forces que l'entreprise possède : forces humaines et forces matérielles; au capital-homme se rattache le capital-idée, au capital-matière le capital-argent. La gestion de ces richesses est assumée par un chef; individu le plus souvent, triumvirat si c'est nécessaire, qui réunit en lui la triple aptitude à créer, à commander et à organiser. De ce principe découlent quelques corollaires : le capital au sens vulgaire, c'est-à-dire les actionnaires, ne peut avoir qu'un droit de contrôle, qui ne doit jamais aller jusqu'à la fixation du dividende, au risque de compromettre les réserves; la législation ne permettant pas l'application pure et simple de ce principe, il convient d'y remédier par la création d'actions d'apports ou privilégiées attribuées à des actionnaires doués de capacités administratives, lesquels constitueront une majorité. Le travail, au sens vulgaire, c'est-à-dire les ouvriers, ne peut pas plus que le capital-argent participer à la gestion; il faut donc rejeter absolument toute tentative pour faire participer les ouvriers à la gestion. Passons maintenant au détail de la gestion du capital humain et du capital matière. En ce qui touche la gestion du capital humain :

le personnel doit être recruté scientifiquement, autant que la nature des emplois et l'état de la science le permettent. Son adaptation doit toujours être achevée par une éducation qui même onéreuse rapporte plus qu'elle ne coûte. L'éducation amène le perfectionnement des agents dont les meilleurs doivent être promus. On ne doit jamais en revanche hésiter à mettre à la retraite un employé qui devient moins productif ou à renvoyer un agent malhonnête ou incapable.

Gestion financière : Toute entreprise qui se fonde doit commencer avec un capital suffisant, déterminé par une étude minutieuse des immobilisations et des frais. Ce capital se détruisant par suite du fonctionnement de l'entreprise, il faudra l'amortir. L'amortissement ne doit pas seulement payer une usure, mais prévoir l'acquisition d'un matériel supérieur et la formation du personnel destiné à s'en servir. Une entreprise ne doit jamais sacrifier ses réserves à ses dividendes.

PROCÉDÉS DANS LA VIE. — Ces principes passeront dans la pratique au moyen de procédés. Evaluation des valeurs humaines en argent qui est assez facile si on ne cherche qu'une évaluation sans prétendre à une mesure. Constitution d'un conseil de gestion possédant les trois aptitudes à la création, au commandement et à l'organisation, doublé d'un conseil de contrôle qui représente les actionnaires et qui doit être la dernière trace des conseils d'administration actuels. Dans la conduite du personnel : moyens de sélection : questionnaire, tests et stages. Moyens d'éducation : revue de la maison, école de la maison, remplacement du supérieur par un successeur possible, etc... Moyens de promotion avec les précautions indispensables pour faire accepter par ses anciens pairs l'autorité du nouveau promu. Moyens de mise à la retraite avec le tact nécessaire pour ne pas blesser un vieux serviteur. Gestion financière recherche de renseignements permettant d'éva-

luer le capital argent dont on a besoin pour lancer une affaire; formules d'amortissement et de provision; formules de réserves, tantièmes et dividendes. Bilans parmi lesquels il faut toujours distinguer : bilans de liquidation totale, bilans de liquidation périodique, bilans d'exploitation.

PRINCIPES DANS LES CYCLES. — Principe de la standardisation : Toute opération doit être préalablement étudiée, dans ses gestes comme dans ses instruments de manière à être réalisée avec le maximum d'efficience. Premier corollaire : le meilleur geste et le meilleur instrument, étant ainsi déterminés, il y a intérêt à en généraliser l'emploi; la standardisation conduit à l'uniformisation. Une entreprise qui ne pourra supporter les frais d'une standardisation totale se contentera d'une standardisation partielle. Dans ce dernier cas, elle devra avoir procédé d'avance à une division des besognes qu'elle accomplit et qui sont trop diverses en besognes élémentaires qu'elle reproduit plus fréquemment; c'est sur ces besognes élémentaires qu'elle fera porter la standardisation. Un programme ou un plan de travail préside au fonctionnement des cycles. Ce plan doit être universel, permanent et efficient. Il est suivi d'un contrôle symétrique de la prévision du plan; contrôle qui comme elle doit être universel, permanent et efficient. Principe de l'unité de direction : il ne doit y avoir qu'un seul chef et un seul programme pour une série d'opérations visant le même but. Cependant ce chef unique peut être un conseil réduit lorsque le contrôle réciproque de plusieurs personnes assure mieux, que les fantaisies désordonnées d'un seul, l'unité de programme. Principe de l'unité de commandement : Un agent pour une opération donnée ne doit recevoir d'ordre que d'un seul chef, au contraire la division fonctionnelle du travail suffisamment poussée lui impose autant de chefs que son action a d'aspects différents. A ces principes pourraient en être ajoutés d'autres que

l'on pourrait appeler principes moraux : principe de l'union, de l'initiative, de la responsabilité chez les chefs de service. Principes de la discipline à la fois imposée et consentie par les ouvriers et employés inférieurs ou encore le principe du contentement de tout le personnel; principes qui sont les résultats d'une méthode toute faite d'infimes détails appliquant inflexiblement quelques idées très simples que la psychologie collective fournit.

PROCÉDÉS DANS LES CYCLES. — Comme dans la vie ces principes sont matérialisés grâce à des procédés: Procédés de documentation et d'expérimentation, (relevé de rapports de conseils, statistiques de revues, de renseignements d'agences, enquêtes, etc.) Pour l'exploitation industrielle, expériences proprement dites dans les laboratoires d'études, variables avec chaque technique; dans un bureau de préparation du travail, où l'on étudie les procédés de standardisation du geste et de l'outil. Procédés d'expression, soit pour traduire cette documentation aux regards pressés du chef, soit pour traduire la pensée du chef aux yeux ignorants du bas personnel. Programme à envergure et à longue durée qui embrasse la vie et les cycles, donnant les buts successifs mais pas les moyens; contenant des éléments imprévisibles ils doivent être souples tout en restant précis. Ils se décomposent en plans détaillés, donnant les moyens aussi bien que les buts; ne contenant guère que des éléments prévisibles, ils doivent être précis sans avoir besoin de souplesse. Les uns sont monocycliques (c'est-à-dire valables pour une seule série d'opérations) les autres polycycliques (c'est-à-dire pour plusieurs séries d'opérations simultanées et liées). Moyens de contrôle, ils sont extrêmement variés. Les plus efficaces sont la comptabilité : comptabilité matière, argent, valeurs humaines, comptabilité des prix de revient. Technique du commandement, entraînant des enquêtes sur l'état d'esprit du personnel, suggestions permettant les modifica-

tions rapides de cet état d'esprit, procédés de rédaction des ordres, de transmission.

Pour clore cette nomenclature un peu sèche et le livre lui-même, nous voudrions mettre l'accent sur cette idée essentielle qu'en administration la méthode vaut plus que les résultats théoriques auxquels elle aboutit. Tous ces principes, tous ces procédés, tous ces instruments ne sont pas des lois immuables, des recettes infaillibles qu'un chef n'aurait qu'à transporter telles quelles dans sa maison; ce ne sont que des sources d'inspiration et des exemples de méthode; s'il peut les transposer, une transmutation s'imposera, résultat d'une création originale. Mais ce n'est pas dire qu'ils soient méprisables. Un dernier mot : le principal instrument d'administration c'est une tête bien faite.

Vu le Président de la thèse :
GERMAIN-MARTIN.

Vu le Doyen :
A. BERTHELEMY.

Vu et permis d'imprimer :

Le Recteur de l'Académie de Paris :
P. APPEL.

TABLE

INTRODUCTION	1
--------------------	---

PREMIERE PARTIE

CHAPITRE I. — La Méthode administrative d'après son inventeur M. Fayol.....	9
CHAPITRE II. — M. Joseph Wilbois. Les Cycles et la Vie de l'entreprise.....	20

DEUXIEME PARTIE

Du rôle du Chef en général.

CHAPITRE I. — Du chef d'entreprise.....	31
CHAPITRE II. — Les auxiliaires du Chef.....	39
CHAPITRE III. — Le Chef dans les Cycles (Or- ganisation, Méthode, Contrôle).....	45
CHAPITRE IV. — La conduite de la Vie.....	51
CHAPITRE V. — Les qualités du Chef.....	67

TROISIEME PARTIE

Gestion dans la vie de l'Entreprise.

CHAPITRE PREMIER

La Gestion du capital humain. 77

SECTION I. L'organisation du capital humain (Les différents types possibles). — SEC- TION II. Des autorités autres que celle du chef (Les conseils d'ouvriers). — SECTION III. La garniture du Cadre (Recrutement, Edu- cation, Promotion, Retraite et renvoi). — SECTION IV. Le Commandement.
--

CHAPITRE II	
<i>La Gestion des idées.</i>	133
CHAPITRE III	
<i>La Gestion du capital proprement dit.</i>	137
SECTION I. Recherche de l'argent. — SECTION II.	
Constitution de l'Actif. — SECTION III. Ges-	
tion de l'Actif. — SECTION IV. Les Bilans...	
CONCLUSIONS	
LES PRINCIPES	153

BIBLIOGRAPHIE

- M. JOSEPH WILBOIS (en collaboration avec M. Vanuxem).
— *Essai sur la conduite des affaires et la direction des entreprises*. Paris; Payot, éd.
- *La Nouvelle éducation française*. Paris; Payot, 1922.
- *Cours d'administration des entreprises*. En vente au Secrétariat de l'Ecole d'administration et d'affaires, 100, rue de Vaugirard, Paris (VI^e).
- HENRI FAYOL. — *Administration industrielle et générale*. Dunod et Pinat.
- J. CARLIOZ. .. *Administration et Organisation commerciale*. Dunod et Pinat, 1918.
- *Le Gouvernement des entreprises commerciales et industrielles*. Dunod.
- P. VANUXEM. — *Industrialiser*. Dunod et Pinat, 1918.
- Etudes d'organisations commerciales* (sous la direction de M. Joseph Wilbois). Par MM. E. DAMOUR, G. FAURE, C. MAMET, F. MAURICE, J. WILBOIS. Ravisse, éd.
- TAYLOR. — *Principes d'organisation scientifique des mines*. Traduction de J. Royer. Dunot.
- *La Direction des ateliers*.
- *Applications des nouvelles méthodes d'organisation du travail industriel dans cinq usines de guerre françaises*. Conférences faites à la Société d'encouragement pour l'Industrie nationale, 1919.
- PIERRE PEZEU. — *Les hommes qu'il nous faut pour organiser la production*. Payot, 1920.
- G. RAPHAËL. — *Walter Rathenau*. Payot, 1919.
- *Le roi de la Ruhr : Hugo Stinnes*. Payot, 1924.
- F. MAUVEZIN. — *Rose des métiers*, Traité d'orientation professionnelle. Aux Editions littéraires et politiques, 62, rue Tiquetonne, 1922.

J. FONTÉGNE. — *L'Orientation professionnelle et la détermination des aptitudes*. Neufchatel et Paris; Delachaux et Nustlé, éd.

— *L'Organisation scientifique*. Conférence de l'organisation française. Ravisse, éditeurs, 1923.

COLONEL ARDENT DU PIC. — *Études sur le combat*.

MARÉCHAL FOCH. — *La Conduite de la guerre*.

JACQUES VALDOUR. — *La Vie ouvrière. Observations vécues*.

— *Ouvriers parisiens d'après-guerre*. Rousseau, éd.

— *Ateliers et taudis de la banlieue de Paris*. Aux Editions Spés, 17, rue Soufflot.

L. BATARDON. — *L'Inventaire et le bilan*. Paris; Dunod, 1923.

QUESNOT. — *Administration financière*. Dunod et Pínat, 1921.

CHARLES GIDE. — *Cours d'Economie politique*. Librairie de la Société du recueil Sirey, 1921.

